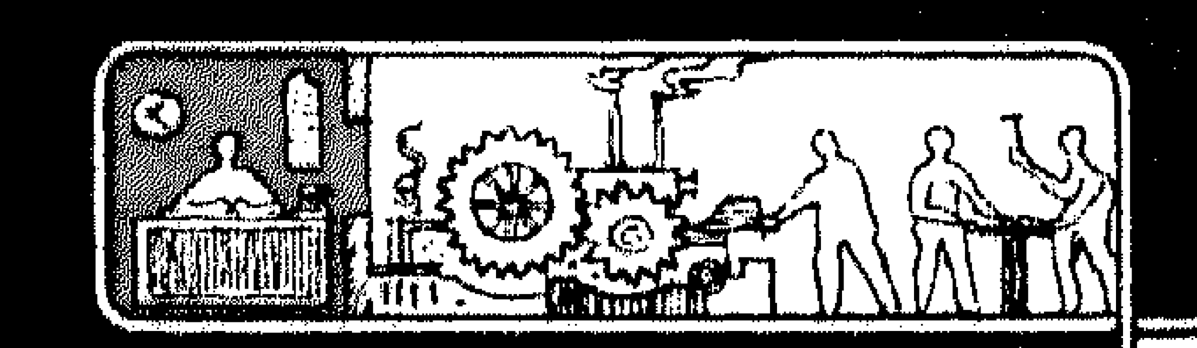
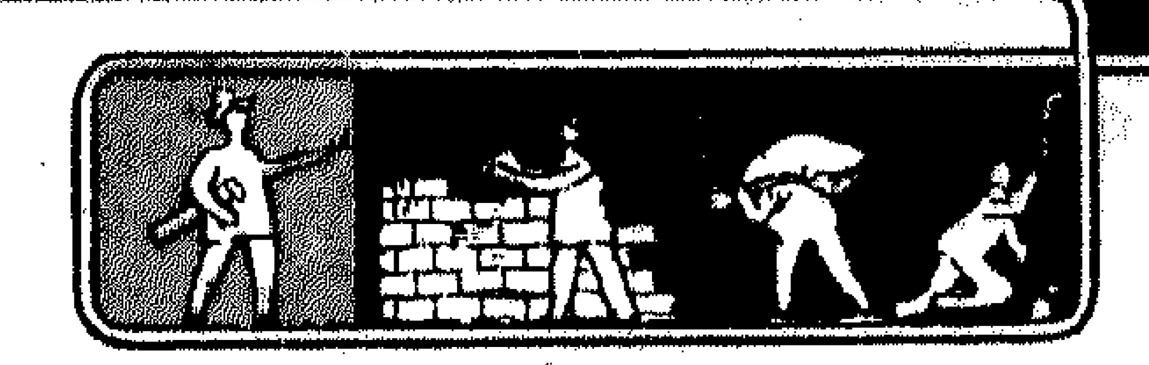
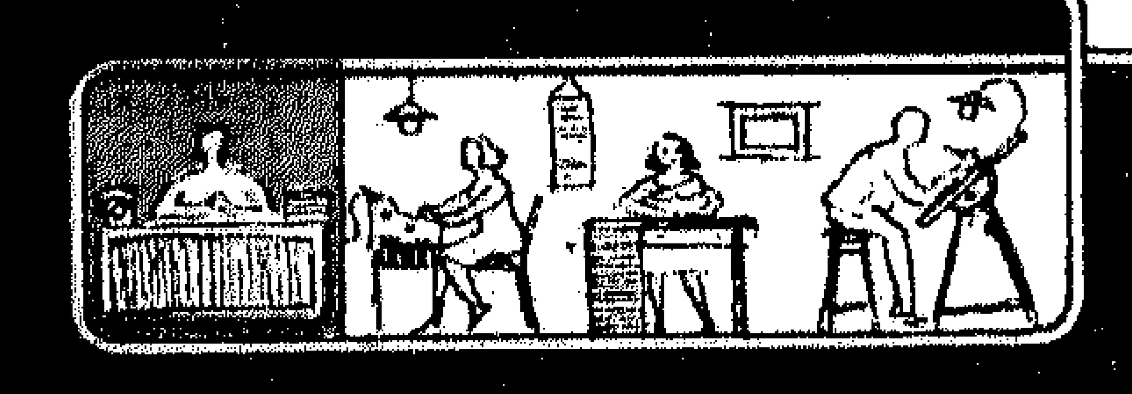
جورج د. هالسى

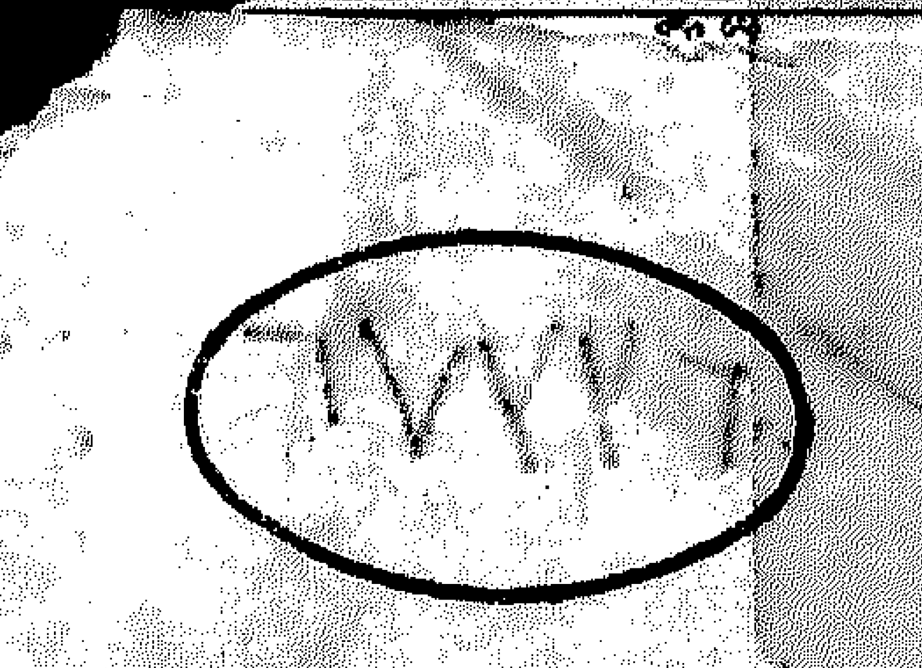
إدارة الناس فن!

ترجمة
احمد زكى محمد

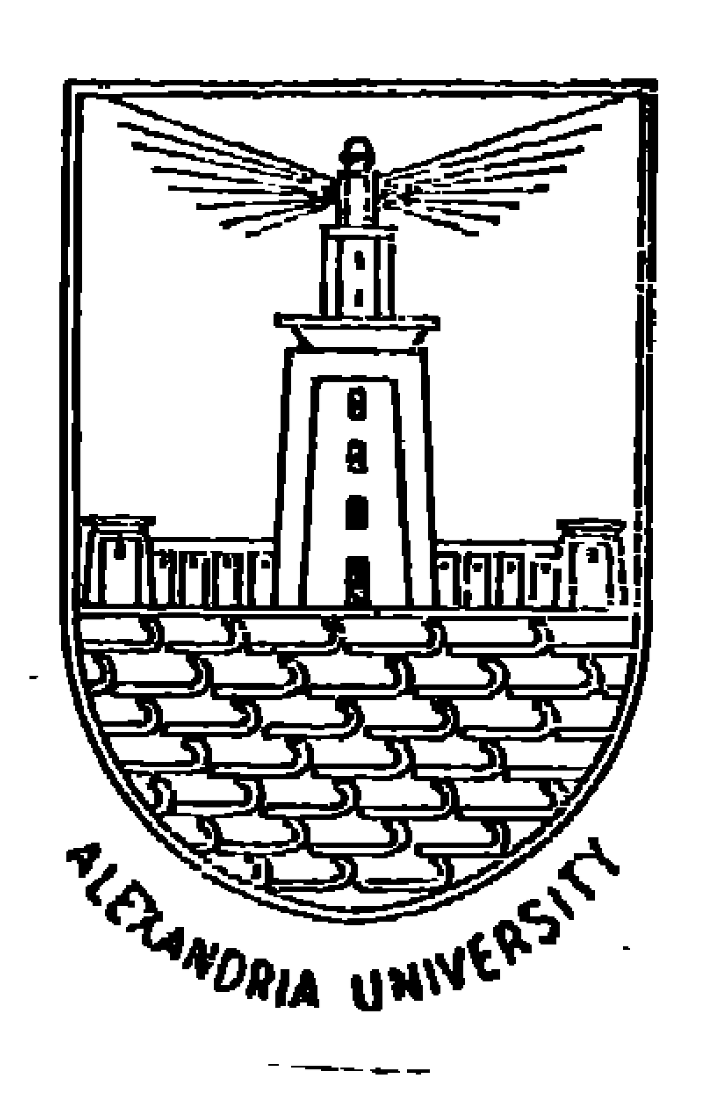
تقديم
حسن ابراهيم





دار المعارف بمصر


ALEXANDRIA UNIVERSITY

إدارة النّاسِ فنّ !

نشر هذا الكتاب بالاشتراك

مع

مؤسسة فرانكلين للطباعة والنشر

القاهرة — نيويورك

الطبعة الأولى : يناير ١٩٥٧

الطبعة الثانية : مايو ١٩٥٨

الطبعة الثالثة : أبريل ١٩٦٨

إدارة النّاسِ فنّ !

تأليف

چورچ د. هالبى

ترجمة

أحمد زكى محمد

الوكيل المساعد لوزارة التربية والتعليم (سابقاً)

تقديم

حسن ابراهيم



دار المعارف بمصر

الناشر : دار المعارف بمصر — ١١١٩ كورنيش النيل — القاهرة ج . ع . م .

محتويات الكتاب

صفحة

مقدمة

بقلم

حسن إبراهيم

أصبح فن قيادة الجماعات والمجموعات فى حياتنا المعاصرة من الفنون التى تحتاج إلى كثير من الدراسة والتأمل والتعمق فى البحث ، فالنظم السياسية فى المجتمعات الحرة أصبحت قائمة على أساس التفاهم والتجاوب بين الحاكم والمحكوم وتقدير كل للدور الذى يلعبه الآخر ، لا على أساس استغلال غريزة الخوف بتسليط السيوف على الرقاب . ومن جهة أخرى فقد أصبحت النظم الاجتماعية التقدمية قائمة على أساس التضامن والتآخى والعيش فى الحدود التى تسمح للغير أن يعيش لا على أساس التطاحن والتناحر وسحق القوى للضعيف ، ومن جهة ثالثة فقد أصبحت النظم الإنتاجية الحديثة قائمة على أساس التخصص والتبادل وإنتاج الفرد للمجموع وإنتاج المجموع للفرد . وكل هذا يتطلب احتشاد الجماعات فى وحدات إنتاجية كبيرة أو صغيرة يعمل أفرادها كفريق واحد لتحقيق هدف مشترك ، وتعمل هى بدورها مع غيرها لتحقيق الخير العام للمجتمع .

يتضح مما تقدم أن النظم السياسية والاجتماعية والإنتاجية تتطلب توجيهاً صالحاً وإشرافاً فعالا وقيادة مستنيرة تسير ركب الجماعة فى سماحة ويسر ولين ، مع قسط من الحزم والجد والقوة التى لا غنى عنها لتقويم ما قد يطرأ من اعوجاج على جسم الجماعة ، وقد عالج المؤلف هذا الموضوع فى كتابه ونهج فى أسلوبه وفى مادته نهجاً واقعياً يقرب الموضوع إلى الذهن من جهة ويبعده عن ميدان الجدل النظرى من الجهة الأخرى . ولا أدل على ذلك من أن المؤلف لم يحاول أن ينفرد بصياغة تعريف الإشراف والتوجيه والإدارة ، بل إنه استمد ألفاظه ومعانيه من

واقع الإجابات التى أجاب بها عدد من العمال عن الأسئلة التى وجهها إليهم فى هذا الصدد ، فجاء التعريف جامعاً شاملا محيطاً بشتى الاتجاهات ومختلف الزوايا التى يمكن النظر من كل منها إلى دور الإشراف ومعانيه ومراميه .

كذلك بنى ما أسماه الصفات الهامة للنجاح فى الإشراف والإدارة وهى « الإحاطة الشاملة ، والعدالة ، والمبادأة ، والابتكار ، واللباقة ، والتحمس ، وضبط النفس » ، على خبرته الشخصية بالقادة الناجحين التى استمدها من تجاربه الطويلة كمدير للمستخدمين فى مؤسسة كبيرة طوال خمسة وعشرين عاماً.

وقد أفرد المؤلف فصلا كاملا لتحليل الطبيعة البشرية وفهم نزعاتها والقوى التى تحركها والحوافز التى تستحثها والمخاوف التى تنتابها ، برغم أن مثل هذا التحليل كان يتطلب دراسة سيكولوجية نظرية ؛ فقد تمسك المؤلف بنهجه الواقعى واستند إلى أسلوب استخلاص الحقائق واستقراء النتائج من البيانات التى جمعها من أحداث الحياة ووقائعها ، ومع هذا فلم تخل دراسته من التحليل العلمى الدقيق فى شرح كيفية استجابة الفرد للبواعث والمحركات . ثم تطرق المؤلف بعد ذلك إلى شرح كيفية اكتساب الرئيس لمحبة موظفيه واحترامهم ، وصدر هذا الفصل بعبارة مأثورة عن الفيلسوف وليم جيمس وهى : « إن أعمق حاجات الطبيعة البشرية هى حاجتها إلى التقدير » . والحق أن الرئيس الذى يفهم مدلول هذه العبارة وينفذ إلى معانيها العميقة ويسير على هدى المبادئ التى تتضمنها يتخذ مكاناً رفيعاً فى قلوب مرءوسيه ويجعل علاقته بهم مبناها تبادل التقدير والاحترام لا خوف صغير من كبير .

والفصول الباقية من الكتاب هى فى جملتها فصول فنية فى علم الإدارة ، وتشمل على الخصوص حصر خصائص الوظيفة وأسس اختيار واختبار المتقدمين لشغل الوظائف وتقييم الوظيفة وتقدير مرتبها وتأهيل الموظف الجديد لبداية طيبة وقياس أدائه لعمله ومتابعة تقدمه ومكافأته طبقاً لنظم الأجور المشجعة . واختتم المؤلف كتابه بأن ذكر أن المسئولية النهائية فى نجاح أو إخفاق الرئيس تقع عليه

وحده ، فلا يكفى بداهة إلمامه بأصول فن الإشراف والتوجيه ، وإنما يتوقف نجاحه أولا وقبل كل شيء على صفاته الطبيعية والمكتسبة ومرونته فى تطبيق مبادئ الإدارة الحسنة وإيمانه هو بأهميتها وفوائدها . والكتاب فى مجموعه يعتبر إضافة قيمة للمكتبة العربية من ناحية جديدة من نواحى التوجيه الفنى المبنى على أسس صحيحة .

وحسبي أن أختم هذا التقديم فأوضح أن الثورة ، وقد اتبعت منذ قيامها سياسة التوجيه ، فإنها لتؤمن بأهمية تكوين طائفة المشرفين واختيار الكفاة منهم ، ولذا فإننا نشجع قيام هذه الفئة المدربة على أسس علمية صحيحة حتى تتجاوب مشاعر كل فرد منها مع مشاعر مرءوسيه لمصلحة المشروع الذى يضمهم ، إذ كلما كان هذا التجاوب أكثر تعمقاً فى النفوس زادت الرغبة فى العمل ، هذه الرغبة التى تنمو بالتقدير المستمر والتشجيع المتواصل حتى تستقر كفاية شخصية بالمرانة والخبرة بجانب التأهيل العلمى .

الفصل الأول

ما هو الإشراف ؟

تألفت لجنة فى مصنع كبير لدراسة مشكلة وقوع الحوادث والسبيل إلى الحد منها . ومع أن الحوادث لم تكن خطيرة إلا أن الزمن الضائع من جرائها كان أعظم خطراً . وتناولت اللجنة عدة اقتراحات كوضع أجهزة للأمان أو إذاعة نشرات أو عقد اجتماعات أو منح جوائز أو توقيع عقوبات ، ولكن تبين لها أن هذه الإجراءات وغيرها قد جربت من قبل ولم يكن لها أثر كبير . وأخيراً تقدم أحد الأعضاء يقول إن هذه فى الواقع مشكلة إدارة وإشراف ، إنها مشكلة حلها بين يدى رؤساء العمل والعمال .

ولوحظ فى إحدى الشركات أن المراسلات التى تصدرها لعملائها كانت مثار قلق خطير للإدارة . فقد كانت الخطابات رديئة الكتابة ، سيئة التنسيق ، كما كان أسلوبها ثقيل الوقع على نفوس عملائها . ولم يكن ذلك نتيجة تقصير مادى فإن الشركة كانت تنفق مبالغ كبيرة فى إعداد نماذج لتحرير المراسلات وتوزعها على موظفيها الكتابيين للاهتداء بها . وتناول علاج هذه الحالة أموراً شتى مثل إذاعة النشرات والإكثار من النماذج ورسم القواعد والجوائز والعقوبات ، ولكن فى النهاية دل النقاش على أن المشكلة تتركز فى تحسين الإشراف والتوجيه .

وهكذا كل عمل يشترك فيه جماعة من المستخدمين إذا حَسُنَتْ قيادته اختفت مشاكله وسارت أموره ميسرة . أما إذا ضعف الإشراف عليه فلن تفيد طرائق إصلاحه مهما تنوعت .

فالحل العملى لكل هذه المشاكل هو تجويد الإشراف والتوجيه والإدارة : فلا بد لنا إذن أن نعرف المقصود بلفظ الإشراف أو التوجيه . ولعل خير تعريف

لهما ما سمعته منذ سنوات قليلة فى أثناء سلسلة من الاجتماعات عقدتها طائفة من رؤساء العمال ليتباحثوا فى كيفية النهوض بناحية الإشراف والتوجيه . فقد افتتح رئيسهم الجلسة بقوله : إن الجماعة قد اجتمعت لتناقش موضوع الإشراف ، فمن الخير أن نبدأ بتعريف معنى هذا اللفظ .

فبدأ أحدهم يقول : « إنى قد لا أستطيع أن أعطى تعريفاً كاملاً ، ولكنى أقدم خطوة مبدئية بأن الإشراف له صلة بالشىء الذى يجب على رئيس العمل أن يفعله لكى يجعل مرءوسيه يقومون بالمهام المنوطة بهم على الوجه الصحيح . ولكنى لا أستطيع على وجه التحديد أن أقول ما الذى يجب عليه أن يفعله أو كيف يفعله » . وبعد ذلك نوّه الرئيس بأن هذه بداية طيبة جداً وإن لم تكن تعريفاً كاملاً . فلنضع هذا القول على السبورة .

قلنا إن الإشراف هو أن نفعل شيئاً للمستخدمين لكى نجعلهم يؤدون العمل المنوط بهم على الوجه المطلوب . ولكنا لم نقرر بعد ما هو ذلك الشىء ولا كيف نفعله . فلنترك مكاناً خالياً على السبورة فى هذه المواضع لنحاول ملأها فيما بعد . وفيما يلى صورة لما وصلنا إليه من التعريف :

	ماهيته		كيفيته	الغرض منه
الإدارة أو التوجيه أو الإشراف	{ }	الناس	{ }	أن نجعلهم يؤدون العمل المنوط بهم على الوجه المطلوب

واستطرد الرئيس يقول :

فلنبدأ بعد ذلك بالتفكير فيما يجب أن نفعله للناس كى نجعلهم يؤدون العمل الذى عهد إليهم به على الوجه المطلوب . فماذا يجب علينا أن نبدأ به ؟ فانبرى أحدهم يقول فى حزم : « قبل كل شىء علينا أن نختار لكل وظيفة أو مهنة الشخص اللائق لها . فمهما بذلنا من جهد مع الشخص غير الصالح فلن يفيد ذلك فى حسن أدائه للعمل » . ولهذا وضعت كلمة « الاختيار » تحت عنوان « ماهيته » . وأعقب ذلك قول آخر : « إن الشىء الثانى هو توضيح أهمية العمل

حتى نثير اهتمام العامل ثم تعليمه كيف يؤديه إن لم يكن ملماً به » .

وقال ثالث : « إن هذا الإجراء يعقبه تقدير العمل الذى أداه بالقياس إلى مستوى معين من الكفاية » . وزاد آخر على ذلك بقوله : « إنه إذا لم يثمر التعليم فى تجويد العمل فمن الضرورى زيادة التدريب أوالتصويت . وكل ذلك من واجب المشرف » .

وعلى ذلك أضيفت خمس كلمات إلى القائمة الأولى :

« الاهتمام ، والتعليم ، والقياس ، والتقدير ، والتصويت » .

ولكن ذلك لم يكن فى نظر المجتمعين تعريفاً جامعاً ؛ إذ يرى أحدهم أننا حتى لو أدينا كل هذه الخطوات بكل دقة ، فما يزال هناك أشخاص لا يستطيعون تأدية عملهم على الوجه المطلوب . وهؤلاء يجب التخلص منهم بالنقل أو الفصل ، وهما أمران أحلاهما مر ، ولكنهما من واجبات المشرف . وهكذا أضيفت كلمة الفصل .

ثم نبتت ملاحظة أخيرة ، فقد قال أحدهم : إنه يجب علينا ألا ننسى شيئاً هاماً وهو ضرورة إثابة الموظف الذى يحسن أداء عمله بطريق الترقية أو العلاوة أو غير ذلك . وهكذا أضيفت كلمتا « المدح » و « الثواب » وظهر التعريف فى آخر الأمر على السبورة على الصورة الآتية :

	ماهيته		كيفيته	الغرض منه
الإدارة	اختيار			أن نجعلهم :
أو	إثارة الاهتمام			يؤدون
التوجيه	تدريب			العمل
أو	قياس			المنوط
الإشراف	تقدير	الناس		بهم
هو	تصويب			على
	فصل			الوجه
	مدح			المطلوب
	إثابة			

وهنا استطرد رئيس المؤتمر يقول :

والآن لكى يتحقق النجاح فى الإشراف على الناس وإدارتهم ، فما هى الكيفية لعمل كل هذه الأشياء التى أتينا على ذكرها ؟

وهنا انبرى واحد من المجتمعين يقول إنه أمام الظروف الحاضرة يرى أن أهمّ صفة لازمة لنا فى هذا الصدد هى « الصبر » . فلنضع هذه الكلمة فى مقدمة قائمة « كيفيته » . فصدّق الرئيس على كلامه وقال : إن صفة الصبر كما تقول ذات أهمية خاصة فى الوقت الحاضر بسبب الوافدين الجدد على ميادين العمل ، وهى مهمة أيضاً فى الظروف العادية . وهكذا بدأت القائمة بكلمة « الصبر » .

وهنا رد أحدهم يقول إنه يعتقد أن « العدالة » أهم من « الصبر » بل إنها فى نظره أهم الصفات اللازمة للنجاح فى الإدارة . ويرى وضعها على رأس القائمة .

وهنا ردّ المتكلم الذى اقترح « الصبر » يؤيد زميله الأخير فيقول : إنه يستطيع أن يهوّن من كل ما يصيبه من رئيسه حتى ولو كان نافد الصبر ، ولكن إذا ظهر من جانبه التحيز أو كان جافى العدالة فى معاملته فلن يستطيع صبراً على ذلك . ولهذا يؤيد زميله فى وضع « العدالة » على رأس القائمة . وهكذا وضعت العدالة أولاً وجاء الصبر بعدها .

وجاء صوت امرأة من رئيسات الأعمال بين المجتمعين تقول : إن هناك أمراً هامًّا وخاصة مع العاملات من النساء ، وهو اللهجة والأسلوب التى يتم التوجيه بهما . فمثلا من المهم عند تصحيح خطأ العامل أن يحدث ذلك على انفراد بقدر الإمكان تجنباً لإحراجه ، كما أن اتباع المجاملات الشخصية له أعظم الأثر مثل تذكر أسماء العمال ومناداتهم بها . وسؤالهم أحياناً عن أحوالهم وأسرهم وعدم نسيان تحيتهم بوجه بشوش . فهذه الأمور تدل على رعاية المرءوسين والاهتمام بمشاعرهم وتعنى الكثير بالنسبة للنساء . وربما وضعنا هذه المجاملات تحت عنوان « اللباقة » وهنا أكد أحد الحاضرين أن الرجال يحبون هذه المجاملات أيضاً وقد لا يظهرون مشاعرهم نحوها نفسها بالقوة التى تبديها النساء إلا أنهم يتأذون كثيراً من كل

ما يحط من قدرهم. ولقد عرفت رجالا يتركون وظائفهم المجزية لغير سبب إلا لأنهم لم يستطيعوا أن يحتفظوا باحترامهم لأنفسهم مع رؤسائهم . وهكذا قد يختلف نوع المجاملة من الرجل إلى المرأة ، ولكن أصلها واحد فى الجنسين فى قرارة نفسيهما ؛ وهو حسن الرعاية.

وهكذا أضيفت « اللباقة » إلى القائمة .

وقام أحد الحاضرين يقول إنه كان يتأمل العبارة الأخيرة فى التعريف وهى « على الوجه المطلوب » ويرى استكمالا للتعريف أن يتحدد المعنى المقصود من تلك العبارة بأن يكون تفسيرها المهارة والدقة . ويضاف إلى ذلك الذكاء ، والحماسة ، والشمول .

عند هذا الحد سأل الرئيس عما إذا كان التعريف قد كمل ؟ فقال أحد الحاضرين : إنه يود أن يضيف شيئاً آخر ولعل موضعه يكون فى قائمة « ماهيته » . وذلك هو مسئولية المشرف فى أن يجعل كل شخص تحت إشرافه محبباً لزملائه فى العمل حتى يكون العمل تجربة اجتماعية لذيذة بالإضافة إلى كونه مصدراً لرزقه . وذلك بأن يشجع ألوان النشاط الاجتماعى المناسبة وأن يصل إلى أصول المنازعات التى تحدث بين الأفراد ويحاول تقويمها . وتلخيص ذلك فى قولنا « إشاعة الوئام بين المرءوسين » . واتفق الحاضرون على إضافة كلمة « الوئام » مع التحفظ فى عدم الإسراف فى أساليبها . وهكذا انتهى التعريف إلى الوضع الآتى :

	ماهيته		كيفيته		الغرض منه
الإدارة	اختيار				
	إثارة اهتمام				
أو	تدريب			وذلك بقصد	بمهارة
	قياس		بالعدالة	أن يؤدوا	ودقة
التوجيه	تقدير	الناس	والصبر	عملهم	وذكاء
	تصويب		واللباقة	المنوط	وحماسة
أو	فصل			بهم	وشمول
	مدح				
الإشراف	إثابة				
هو	تواؤم				

فالإشراف إذن هو اختيار الشخص الصالح للوظيفة ، وإثارة الاهتمام فى كل فرد نحو عمله ، وتعليمه كيفية أدائه ، وقياس أدائه ، وتقدير كفايته للاطمئنان إلى جودة عمله ، والقيام بتصويب أخطائه ، ونقله إلى عمل أكثر صلاحية له ، أو فصل من لا يجديه الإصلاح ، والمدح والإثابة لكل من استحق ذلك لكفايته ، وأخيراً إشاعة الوئام بين المرءوسين فى وحدة اجتماعية . كل ذلك بالعدالة ، والصبر ، واللباقة ، حتى يهيئ لكل فرد أن يؤدى عمله بمهارة ، ودقة ، ونباهة ، وحماسة ، وشمول .

وهكذا إذا نظرنا إلى هذا التعريف — وهو تعريف جامع لما يجب أن يفعله المشرف أدركنا أهمية هذه الوظيفة وتبينا كيف أن الإشراف على الناس وإدارتهم عملية عسيرة معقدة .

هل الإشراف مهنة ؟

لعل خير وسيلة للإجابة عن هذا السؤال هو الإجابة عن السؤال الآتى :

ما هى المهنة ، ما هى المستلزمات التى تواجهها الوظيفة أو العمل حتى يمكن تسميته بالمهنة ؟

إن الدراسة العميقة لتعريف المهنة والوقوف على مستلزماتها تشير إلى ثلاثة أمور :

(ا) الإلمام بالمعلومات من نوع خاص يقتضى درساً وجهداً فى الوصول إليها .

(ب) أن يكون لها مقاييس معينة روحية وفنية يلتزمها المشتغلون بها .

(حـ) ألا تكون تجارية بحتة ؛ بمعنى ألا تكون لمجرد المغنم المادى ، بل تستهدف غرضاً أسمى من ذلك .

فهل الإشراف على الناس يستلزم هذه الشروط ؟

من المؤكد أنه يستلزم الأمر الأول . فإن دراسة الطبيعة البشرية والإلمام بالأصول الفنية للإشراف أساس للنجاح ، وكثير منا لا يبلغونها إلا بعد جهد ودراسة .

إن معرفة ما إذا كان ذلك يتمشى مع الشروط الأخرى يتوقف على ما إذا كنا نحن المشرفين نقوم بعملنا بإخلاص .

هل يجب علينا تحديد مثل عليا روحية ونحاول أن نحققها فى حياتنا ؟ مثل هذه المثل قد نوقشت فى الفصل الرابع والعشرين . ولو أن بعض المشرفين قد تبنوا مثلاً عليا أخرى ويحاولون التمسك بها .

هل ولاؤنا وخدماتنا لمن هم تحت إشرافنا أسمى من أى فائدة مالية فى كثير من الحالات ؟

إن الإجابة عن هذا السؤال غالباً بالإيجاب . ولكن هل هذه الإجابة كافية لنسمى عملنا مهنة ؟ لا أستطيع أن أجزم بهذا الرأى ، ولكنى أعلم شيئاً أكيداً وهو أننا كلما ارتفعنا بالمستوى الخاص بالإشراف واعتبرناه جزءاً حيوياً فى عملنا زاد اعتقاد الناس بأن الإشراف مهنة ، إذ أن المقدرة الحقيقية فى عملنا هى علمنا بالطرق الآلية ، وتنظيم طرائق العمل فى المكاتب ، وطرق العرض .

هل القدرة على الإشراف فطرية أم مكتسبة ؟

كثيراً ما يردد الناس أنه لا يمكن لأحد أن يتعلم كيف يكون مشرفاً إدارياً ناجحاً إلا إذا كان مشرفاً بفطرته . ولكن هناك قولاً قد يكون أقرب إلى الصحة وهو « أن تسعة أعشار النبوغ هو الجهد المبذول » . وقد ثبت بالتجربة المرة بعد الأخرى أن أى إنسان متوسط الذكاء ، خالص النية لخدمة الناس يستطيع أن يكتسب خبرة كبيرة فى فن الإدارة أو الإشراف على الناس لو درس أصولها وطرقها وحاول تطبيق هذه الأصول والطرق باحتراس وإخلاص ومواظبة . وشخصية المشرف الناجح تتكون من خصال متعددة لا تنتج إلا بتنفيذ الطرق الفنية . كما أنى أعتقد أن فى الإمكان تنمية الخصال اللازمة للإشراف على الناس وأن الطرق الفنية يمكن تدريسها كما يمكن اكتساب الخبرة بالتمرين ؛ إذ أنى رأيت هذا فى المشرفين الحديثين والقدامى ، ورأيت ازدياد التحسن فى أقسامهم بازدياد كفايتهم .

ولكن هناك حقيقة يجب ألا تغرب عن البال ، وهى أن الخبرة فى الإشراف على الناس يجب أن تكون نتيجة للتفكير المنطقى الصحيح والشعور بالمسئولية العادلة والفهم المشبع بالعطف للناس وليست مجرد تمثيل دور الإشراف ؛ إذ يجب أن تكون مبنية على خواص معينة للجسم والعقل والشعور والأخلاق سواء أكانت موروثة أم كونت بالتمرين .

لما كانت كل قاعدة فى الإشراف تتطور فإنك ستقبل القواعد الجديدة ، إذ أن الخبرة فيها ستكون جزئية فقط. على أن يراعى أن المعرفة فقط ليس لها أية قيمة ؛ إذ المهم هو كيفية إجابتنا على هذا السؤال الذى يراودنا : « هل أطبق حقيقة كلا من هذه القواعد فى عملى كل يوم ؟ وهل أستطيع أن أبرهن على ذلك إذا ما سئلت ؟ »

وللإجابة على هذا السؤال يجب أن نتحرر من الهوى الذاتى وأن نكون موضوعيين ونسعى إلى هدف معين على قدر الإمكان . وذلك على الرغم من أنه لا توجد أى ناحية للنشاط الإنسانى يمكن أن تتسع للمعاذير التى يعلل الإنسان بها ضعفه وقلة خبرته كما يوجد فى مجال معاملة الناس .

المراجع

1. *How to Train Supervisors,* — *R.O. Beckman.*
Section II — Outline No. 1, & Outline No. 30.

2. *Handbook of Personnel Management,* — *George D. Halsey. Ch.* XII.

3. *The Technique of Executive Control,* — *E.H. Schell. Ch.* VII.

4. *Foremanship Training,* — *Hugo Deimer. Ch.* II.

الفصل الثانى

الصفات الست الأساسية للنجاح فى الإشراف والإدارة

لقد كنت مديراً للمستخدمين طوال خمسة وعشرين عاماً . وكان من حسن حظى خلال هذه المدة أنى اختبرت كثيراً من الرجال والنساء الذين بدأوا حياتهم فى أدنى الدرجات ثم ارتقوا سلم العمل والإدارة . وكانت طبيعة الواجبات الملقاة على عاتقى قد هيأت لى فرصة غير عادية لملاحظة الطريقة التى يؤدى بها هؤلاء الإداريون عملهم اليومى ، وأن أتناقش وإياهم فى الصفات التى يعتقدون أنها أساسية للنجاح فى الإشراف على الغير ، وهى الصفات التى يطلبون منى أن أتلمسها فيمن نختارهم رجالا أكانوا أم نساء للالتحاق بالدراسات التدريبية الخاصة بالإشراف والإدارة .

وكثيراً ما ألقى على خلال هذه الأعوام الخمسة والعشرين مهمة أقل بهجة لنفسى هى التحدث إلى الموظفين الذين لم يكونوا موفقين فى عملهم كمشرفين ، وتنبيههم إلى ضرورة النهوض بعض الشىء إذا توقعوا لأنفسهم التقدم فى المنشأة ، بل إذا أرادوا الاحتفاظ بعملهم . وكنت فى حديثى إلى هؤلاء الموفقين وأولئك الفاشلين أحاول أن أقارن بينهم لأتبين الفروق الجوهرية بين هذين الفريقين ، فما هى الصفة التى قد تكون لدى هؤلاء الذين فى استطاعتهم أن يشقوا طريقهم إلى الأمام فى أى عمل من الأعمال ولا تتوافر عند غالبية الذين يعملون فى هذا العمل ذاته ؟ أهى مجرد حسن الطالع ؟ أم أنهم فى الواقع يتحلون بشىء ما ؟

لقد أعددت منذ سنوات قليلة مضت قائمتين إحداهما بأسماء خمسة وعشرين من أنجح المشرفين الذين عرفتهم تمام المعرفة ، والأخرى بأسماء خمسة وعشرين رجلاً وامرأة من بين الفريق الأقل توفيقاً فى عملهم وهم الذين أتيحت لى الفرصة

لدراسة أعمالهم وشخصياتهم عن كثب . ثم قارنت الفريقين بأن وضعت درجة لكل شخص عن كل صفة أشعر أنها تؤثر فى نجاحه ولم أغفل حتى حسن الطالع . وقد برزت نتيجة لذلك صفات ست اتضح من الناحية العملية أنها تظهر لى كل شخص حصل على قدر ملحوظ من النجاح ، وأن الفريق الأقل توفيقاً كانت دائماً تعوزه صفة أو أكثر من تلك الصفات الست. وهذه الصفات الست هى : « الإحاطة الشاملة ، والعدالة ، والمبادأة والابتكار ، واللباقة ، والتحمس، وضبط النفس » .

وكان من بين المشرفين الأقل توفيقاً كثير من الرجال الذين أحرزوا نجاحاً لفترة قصيرة ولكنهم أخفقوا فى مواجهة الأزمات وأصبحوا منذ ذلك الوقت غير قادرين على أن ينهضوا من كبوتهم . وقد تبين لى أن هؤلاء الرجال وإن برزت فيهم بعض هذه الصفات أو غالبيتها فإننى لمست ضعفاً واضحاً فى صفة أو أكثر منها ، وأن هذا الضعف كان سبباً فى انهيارهم عند حلول الضائقة .

وقد جعلنى ذلك كله أعتقد اعتقاداً راسخاً فى أن النجاح الذى يثمر فى أوقات الرخاء ويصمد أمام الشدة والضيق إنما يبين التوازن المستقر بين هذه الصفات الست . فكل واحدة من هذه الصفات لها وزنها وقيمتها التى لا بد أن توضع موضع الاعتبار .

١ — الإحاطة الشاملة

قد لا تكون هناك صفة من هذه الصفات الست يمكن أن ننعتها بأنها أهم الصفات جميعاً إلا أن الصفة التى وجدتها بارزة أكثر من غيرها فى شخصيات الرجال والنساء الناجحين فى أعمالهم ومفقودة عند هؤلاء الذين أخفقوا هى صفة الإحاطة التامة وخاصة الإحاطة بتلك الأشياء التى تبدو فى تقدير الأقل توفيقاً ضئيلة الشأن عديمة الأهمية .

ولقد شاهدت مراراً وتكراراً بعض صغار المشرفين يأتون إلى مكتب أحد كبار

المديرين لعرض موضوع من الموضوعات . فيفحص هذا المدير الكبير التفاصيل ويلقى أسئلة لا يستطيع المشرف الإجابة عنها ، لأنه لم يحط بجميع الحقائق المتصلة بها ، ولم تكن هذه الحقائق لتغيب عنه لو أنه تمهل وأمعن فى البحث والإحاطة والشمول .

ولعل أهم شىء تعلمته خلال اتصالى الوثيق طوال عدة سنوات بالمديرين الموفقين فى أعمالهم أن الاقتصاد فى الزمن يتحقق مع الإحاطة والشمول والتأكد من صحة البيانات من كل وجهة أكثر مما لو تسرعنا دون روية والتجأنا إلى تصحيح بعض الأخطاء الخطيرة الناجمة عن عدم الاهتمام بكل التفاصيل . وليست الإحاطة والشمول أمراً لازماً للنجاح فى ميدان الأعمال فحسب : فالمحامى الذى قلما يحصل على ما فيه الكفاية لدفع إيجار مكتبه هو الذى يسأل عميله قليلا من الأسئلة ثم يزيح قبعته إلى ناحية من رأسه ويقول : إنها قضية سهلة وإنها الآن فى جعبتى . أما المحامى الناجح الذى يتقاضى باهظ الأتعاب فى بعض الأحيان فهو الذى ينظر فى كل تفاصيل القضية وينفق الساعات فى مكتبه يدرس كل ناحية من النواحى التى يمكن للمعارضة أن تنفذ منها إليه .

اذهب إلى عيادة أمهر الأطباء فى أية مدينة من المدن فإنك لا تجد فيها الشخص الذى ينظر إليك ثم يقول فى لمحة قصيرة ؛ « إنى أعرف بالضبط موضع الداء » ثم يعطيك الوصفة الطبية . بل تجد الشخص الذى يدقق فى كل صغيرة قد يكون لها علاقة بمرضك ولن يصدر قراره إلا بعد تجميع كل هذه الحقائق .

ارجع بذاكرتك إلى المناسبات التى أخفقت فيها إزاء تحقيق شىء على جانب من الأهمية شرعت فى عمله واحص كم من مرة لم يكن الإخفاق راجعاً فى حقيقة الأمر إلى افتقارك إلى المعرفة أو التجربة أو المقدرة أو إلى الحظ ، ولكن كان راجعاً إلى افتقارك إلى الإتقان وإغفالك بعض التفاصيل الصغيرة .

أجل إن عادة الإحاطة والشمول تحتل المكانة الأولى فى قائمة الصفات الأساسية للنجاح فى أى عمل أو مهنة بما فى ذلك مهنة الإشراف والإدارة . ولعل أحسن وسيلة لتكوين عادة الإحاطة والشمول هى أن تعقد النية على أنك سوف

تحاول على الدوام قبل أن تنتهى من أية مهمة أن تسأل نفسك هذه الأسئلة الثلاثة البسيطة :

١ – هل أحطت بجميع الدقائق والتفاصيل ؟
٢ – هل حصلت على جميع المعلومات التى أحتاج إليها ؟
٣ – هل وجهت عنايتى إلى كل التفاصيل الضرورية ؟

ولقد أعاننى على ذلك أن وضعت هذه الأسئلة تحت زجاج مكتبى بالقرب من التليفون ، فعندما أهم بالتحدث بالتليفون لأطلب إلى أحد الموظفين إعداد تقرير عن موضوع من الموضوعات لتقديمه إلى رئيسى ، أو عندما أهم بأن أسأل أحد المشرفين عن شىء ليست لدى عنه إلا المعلومات الناقصة ، أتذكر الحاجة إلى الإحاطة والشمول . وكثيراً ما خلصنى ذلك من الحرج .

وقد ترى طريقة أمثل لتنفيذ هذه النصائح كأن تكتبها على بعض صفحات مذكرتك الخاصة أو النتيجة اليومية . فليس المهم الطريقة التى تستخدمها ، إنما المهم محاولة تكوين عادة الإحاطة والشمول . وفى استطاعتنا جميعاً أن نحقق الإحاطة والشمول فى عملنا ، إذ أن هذا ليس استعداداً خاصًّا أو قدرة نوعية . كما أننا جميعاً ندرك الحاجة إلى هذه الصفة ، وعلينا أن نجد الوسيلة لتذكر ذلك دائماً . وكل مجهود يبذل فى هذه السبيل يؤتى ثمره .

٢ – العدالة والإنصاف

إن العدالة والإنصاف أهم صفة فى نظر غالبية جماعة المشرفين الذين تناقشت وإياهم فى هذا الموضوع . فليس هناك ما هو أدعى إلى التذمر بين الموظفين من شعورهم بأن العدالة غير متوافرة فى رئيسهم . فهى الأساس الوحيد الأمين لكل نجاح دائم فى الإشراف على الغير .

إن أكثرنا يشعر أنه عادل فى كل معاملاته مع الغير ، وقد يستنكر أن ينال الناس منه فى هذه الناحية. ويعتقد أن تمسكه بالعدالة أمر مقرر ولا محل للنقاش فيه . وقد يكون هذا صحيحاً فى الأمور الخطيرة الشأن، فإننا لن نكذب عاملين

لنتهم موظفاً كى نخلص أنفسنا ، ولن ننسب الفخر لأنفسنا عن أعمال قام بها بعض الذين يعملون تحت إشرافنا ، ولا نظلم أحداً عن عمد ظلماً كبيراً . إنها صغار الأمور هى التى قد لا نكون واثقين من عدالة تصرفاتنا فيها ، ومع ذلك فلها أهميتها . إن العدالة لن تتحقق بمجرد صدق الرغبة أو سلامة النية ، بل لن تتطلب جهداً لكى تصبح حقيقة واقعة .

هل ننتقد أحياناً موظفاً من الموظفين لخطأ ارتكبه ، ثم يتبين لنا بعد البحث الدقيق أن هذا الموظف لم يتدرب التدريب الصحيح ، وأنه يعمل بمعدات هزيلة ، أو لأن الضوء ضعيف وأن إجهاد البصر وما ينجم عنه من كدّ ونصَب هو السبب فى هذا الخطأ ؟ وهل نصدر أحياناً أحكاماً عن كفاية شخص من الأشخاص دون روية ودون أن تكون الأحكام قائمة على تحليل دقيق لحقائق الأمور مما يجعل هذا الشخص موضع ريبة عند الآخرين ؟ وهل نحن على الدوام حذرون كل الحذر من أن نقيم توصياتنا لزيادة المرتبات وفقاً لمعايير مدروسة تقوم على الجدارة الحقيقية وليست قائمة على أهواء عارضة كلباقة الشخص فى طلب هذه الزيادة أو احتمال تركه العمل إلى وظيفة أخرى ؟ وهل نبذل الوعود فى بعض الأحيان للموظفين الذين تحت إشرافنا ونعتزم بإخلاص المحافظة على هذه الوعود ، ولكن دون أن نتحرى فيما بعد ما إذا كنا قد أنجزنا ما وعدنا به ؟

فى أغلب الأحيان تكون إجابتنا عن هذه الأسئلة بالإيجاب ، على أنه لا أمل للشخص فى أن يحوز هذه الدرجة العليا من العدالة اللازمة كل اللزوم للنجاح فى الإشراف إلا بمداومة التيقظ والعناية لأن يكون عادلا فى الأشياء الصغيرة التى تبدو تافهة ؛ فليس هناك أمر وسط فى هذه العدالة .

٣ — الابتكار والمبادأة

إن الابتكار والمبادأة هى المقدرة على تحمل المسئولية وعلى الإقدام ، على عمل الأشياء ، والقدرة على السير فى العمل دون حاجة إلى إشراف مفصل . إنها تتطلب اجتماع الصفات الثلاث : « الشجاعة ، والثقة بالنفس ،

وحسم الأمور ، كما تتطلب قدراً من الابتكار الإنشائى » .

فالشجاعة هى الصفة التى تمكن المرء من مواجهة الأخطار والشدائد بعزم وبدون تردد . إنها ليست التهور والاندفاع ، وإنها لا تحول دون اتخاذ الحيطة ضد القيام بالمجازفات التى لا ضرورة لها . ولكن ليس معنى ذلك أنها خالية من الخوف والحذر .

والثقة بالنفس هى الإيمان فى قوة المرء وقدرته . هى الاعتقاد فى مقدرة المرء على تنفيذ غرض من الأغراض وعلى القيام بالمهمة التى ألقيت على عاتقه بنجاح .

والابتكار الإنشائى هو المقدرة على توقع الاحتمالات التى تحيط بالعمل ، وابتكار طرق للوصول إلى الهدف المقصود لم تستعمل من قبل فى حلّ هذه المشكلة الخاصة . إنها معرفة ما يجب عمله . أما الحسم فى الأمور فهو صفة البت فى المسائل المعروضة دون تذبذب. والرئيس يجب ألاّ يكون حاسماً فحسب ، بل يجب أن يلقى فى نفوس مرءوسيه أنه قد تمّ الفصل فى الأمور وأنه لم يعد هناك موضع للتذبذب والتساؤل . يجب عليه أن يعمل بطريقة حاسمة وأن يدعم قراره بمظهر يدل على الشجاعة والثقة بالنفس .

ولعل أحسن وسيلة للنهوض بالابتكار والمبادأة عند من تعوزه هذه الصفة الهامة هى أن يتدبر أولاً الأسباب الرئيسية التى تسبب الخوف وقلة الثقة بالنفس وعدم البت فى الأمور . وأهمها خمسة أسباب :

(ا) قلة المعرفة

إن الجهل والخوف يكادان يكونان مترادفين . والواقع أن كل شىء يكون هيناً بسيطاً إذا أحطنا بكل الحقائق المتصلة به. فالكهربىّ الماهر يعمل دون وجل ، بل هو فى نظر المشاهد الذى ليست عنده روح الإقدام يقوم بعمله دون مبالاة مع أن تعرضه لخطر يسير قد يؤدى به إلى التهلكة . ولكنه يعمل دون خوف لأنه يعلم تمام العلم نتيجة كل حركة من حركاته وهو يدرى ما يجب عليه أن يفعله وما يجب عليه أن يتجنبه . فالمعرفة قد قهرت الخوف .

ومن ثم كانت الخطوة الأولى نحو الثقة بالنفس هى الإحاطة بتفاصيل العمل ودقائقه .

(ب) قلة الخبرة

لعل أسلم دعامة للشجاعة فى مواجهة المواقف الهامة الخطيرة هى أن يكون المرء قد سبق له أن خبر كثيراً من هذه المواقف المشابهة بنجاح . إن القدرة على اتخاذ قرارات سريعة دقيقة فى المسائل الهامة والشجاعة والإقدام على تنفيذ هذه القرارات يمكن الوصول إليها بالمرانة على إقرار وتنفيذ أمور أخرى أقل أهمية . ومن الممكن تنمية قدرة المرء على المبادأة والقيادة فى أثناء حياته اليومية . مثال ذلك أن تبحث بنفسك عن الوسائل السارة المناسبة لتسلية إخوانك فى عطلة الأسبوع وتتخذ قراراً فى ذلك وتتقدم على الفور بما اتخذته من قرار . وسوف تدهش عندما ترى أن تلك القرارات التى اتخذت فى مثل هذه الأمور الصغيرة تؤدى إلى تربية الزعامة والقيادة فى الأمور الكبيرة .

(حـ) قلة المرانة فى الحكم على الأشياء

قد يبدو للشخص الذى يشغل وظيفة تنفيذية صغيرة أو المرشح لمثل هذه الوظيفة التنفيذية ، أن من الصعب عليه جداً أن يمرُن على الحكم على الأشياء . ولكن هذا لا يطابق الواقع ، فكل شخص مهما كانت طبيعة الوظيفة التى يشغلها يستطيع أن يكوّن رأياً عن أى موضوع يعرض له . وقد لا يكون من سلطة هذا الشخص أن يصدر قراراً فى هذا الموضوع ولكنه يستطيع أن يصل إلى قرار عما عساه أن يصنع إذا كلف بذلك . وهو يستطيع أن يمتحن دقة حكمه بمراقبة النتائج الفعلية ويقرر ما عساه أن يحدث لو أن قراره قد أخذ به . ويجب أن يعقب هذا تحليل لأسباب الأخطاء التى قد يقع فيها . وليس هناك حد لمقدار المرانة التى يقوم بها المرء فى هذه الناحية لتكوين أحكامه حتى فى الموضوعات الهامة المعقدة . وهناك مزية أخرى يكتسبها الشخص من هذه العادة إلى جانب المرانة ، وهى أنه عندما يطلب إليه إبداء رأيه فى أمر ما يكون قد درس مقدما

هذا الأمر بروية واتزان، دراسة تمكنه من التدقيق فى إبداء الرأى .

وقد اتخذ أحد مديرى الأعمال من الذين لهم خبرة طويلة فى النهوض بصغار الموظفين الإداريين قاعدة فى منشأته ، وهى أنه لا يصح لأى موظف مهما صغرت وظيفته أن يطلب معلومات تتصل بطريقة العمل فى الوظيفة قبل أن يذكر هو نفسه رأيه فى طريقة العمل التى يعتقد فيها . مثال ذلك موظف جديد فى إدارة البريد عليه أن يقول : أعتقد أن الطريق الصحيح هو إرسال هذه عن طريق الطرود البريدية ، أليس كذلك ؟ بدل أن يقول : كيف أرسل هذا الطرد ؟

وهذا اتجاه طيب يجب على كل مشرف أن يشجع عليه مرءوسيه ، وهو أيضاً اتجاه طيب عليه أن يُروّض نفسه عليه .

(د) سوء الحالة المالية

ليس هناك ما يؤدى إلى التقليل من شجاعة المرء ومن إقدامه أكثر من الضيق المالى بحيث يكون فى حالة من الخوف خشية ما عساه أن تكون النتيجة إذا هو اتخذ بعض القرارات الخاطئة وفقد من أجل ذلك وظيفته . إن ادخار شىء من المال يقوم به الرجل العاقل المدرك للأمور سوف يزيح عنه سحابة الخوف ، ولكن ليس معنى ذلك أن يكون سبباً فى إهماله وعدم اكتراثه بوظيفته . إن الاتزان المالى له شأن هام فى النجاح فى الإشراف وفى كل شىء آخر نقوم به .

(ه) تنمية الابتكار الإنشائى

إن هذه الصفة فطرية فى المرء إلى حد ما ، ولكن لا إلى الحد الذى يظنه الناس . فمن الممكن تنميتها . وإذا درسنا أى مثال عن استخدام طريقة مبتكرة أو أصيلة ، لوجدنا أن الشىء الذى اعتبرناه أصيلا قلما يكون كذلك . إنه فى العادة هو التكييف الصحيح لشىء رآه أو استعمله .

علينا أن ننمى عادة ملاحظة أداء الناس لأعمالهم فى جميع خطواتها ونستوضح منهم ما غمض منها ، وفى العادة يجيبون عما نسألهم بسرور ، إذا كنا نسأل بلباقة وكنا مهتمين بما نسأل . فالناس يحبون التحدث عن أنفسهم .

٤ ـ اللباقة والكياسة

لمعظم الرجال والنساء الناجحين فى أعمالهم القدرة على كسب ولاء ومعونة الأشخاص المحيطين بهم ، وذلك بقول وعمل الأشياء التى تجعل الآخرين وخاصة من هم تحت إشرافهم ، يشعرون بأنهم يلعبون دوراً هاماً فى كل ما يتم من عمل . إن الصفة التى تمكنهم من تحقيق ذلك نطلق عليها اسم اللباقة أو الكياسة .

على أنه مما يؤسف له أن هناك رجالاً ونساء يبدون ناجحين إذا قسناهم بجميع المقاييس العادية ، ولكنهم على ما يظهر لا يبالون بشعور غيرهم ، وخاصة من يشغلون الدرجات الدنيا الذين لا يجسرون على الإفصاح عن استيائهم ولكنهم يسكتون على مضض انتظاراً لليوم الذى سوف تتغير فيه الأحوال . غير أنى قد لاحظت أن أولئك الذين كانوا لا يقيمون وزناً للكياسة فى معاملاتهم قد فقدوا وظائفهم إبان الكساد وأخذوا يترددون على مكاتب التخديم يطلبون عملا من أى نوع .

وهكذا لا تعين اللباقة والكياسة على الوصول إلى النجاح فحسب ولكنها تعتبر أيضاً خير ضمان فى الأوقات العصيبة وانكماش الأعمال . إن التعامل بلباقة مع مرءوسيك بحيث تجعلهم يحبونك ويحترمونك فى الوقت ذاته أمر على جانب كبير من الأهمية للنجاح فى الإشراف ، وهو الأمر الذى من أجله خصصنا فصلا لمناقشة هذا الموضوع .

٥ ـ التحمس

يعرف التحمس بأنه « اهتمام شديد وولاء فى سبيل غرض من الأغراض أو مطلب أو مثل أعلى » . إنها حالة عقلية من شأنها ألا تجعل المرء يستسلم بسهولة للشدائد ولكن يتغلب عليها . ويكاد التحمس يكون الصفة المشتركة بين جميع المديرين الناجحين ، وقلما يمكن قيادة الغير دون هذه الصفة . وليست

الحماسة المطلوبة مما يهبُّ تارة ويخبو تارة أخرى ، بل يجب أن تكون قائمة على أساس وطيد .

فأولا : يجب أن يكون هناك اهتمام أصيل . وهذا أمر سهل ، فليس هناك من رياضة يمكن للمرء أن يشترك فيها لمجرد التسلية وتحتوى من الأشياء المرغبة فيها أكثر مما تحويه مهمة الإشراف على الغير . فهى مهمة دقيقة وتتطلب أسلم تفكير . وهى متنوعة الأساليب لا يتماثل فيها شخصان . وفى الإشراف عنصر المصادفة كما فيه عنصر الإثارة ؛ إذ أن القرارات التى تتخذ تبقى معلقة حتى يكتب لها النجاح بالتنفيذ .

وثانياً : يجب أن تكون هناك دراية ومعرفة ، فليس هناك عمل يظل طويلاً موضع الاهتمام إلا إذا حاول المرء أن يزيد من معرفته به . فالمشرف الذى يرغب فى تنمية الحماسة الحقيقية عليه أن يحاول على الدوام أن يزيد من معرفته بالناس وبكل وجه من أوجه عمله .

وأخيراً — يجب أن يشعر الإنسان أنه قد وصل إلى نتيجة أو هدف . فالاهتمام والدراسة بالعمل تولد ثقة المرء بمقدرته وابتهاجه بنجاح عمله . وسوف يعقب ذلك الحماسة الحقيقية كنتيجة طبيعية .

وفى بعض الأحيان يحاول بعض المشرفين — كرهاً منهم للكلام عن الحماسة — إخفاء حماستهم الطبيعية التى يشعرون بها نحو عملهم . وهذا خطأ ؛ إذ يجب أن نعمل على جعل الموظفين يشعرون بالحماسة ذاتها التى يشعر بها الرئيس . وهذا لا يمكن أن يتم بطبيعة الحال بمجرد الأمر : « كن متحمساً » ولكن يتم بأن تغرس فى نفس الموظف هذه الأشياء التى كونت الحماسة الحقيقية فى نفس الرئيس وهى :

أولاً : الاهتمام .

ثانياً : المعرفة .

ثالثاً : بلوغ الهدف .

٦ ـ ضبط النفس

وإلى جانب الصفات الخمس تأتى صفة سادسة هى ضبط النفس ؛ وهى التى إذا توافرت فى المرء عاونته على حسن استغلال سائر الصفات الأخرى. فكثيراً ما نتقدم بثبات طوال أشهر بل سنوات نحو إنجاز عمل نطمح إليه ثم نفسد كل شىء ببعض ألفاظ لا روية فيها نتفوه بها فى لحظات الإجهاد والتعب، أو بالسماح لبعض الإخفاق الطفيف أن يسبب لنا فقدان شجاعتنا مؤقتاً ، أو بالسماح للتكبر الأعمى أو الميل والهوى أن يؤثر دون مسوّغ فى قرار هام ، أو بالسماح للتهيب والاستيحاء أن يحول بيننا وبين القيام بأشياء نعلم أنه يجب علينا وفى استطاعتنا أن نقوم بها .

وليس معنى ضبط النفس أن نتجرد من مشاعرنا تجرداً تامًّا . فضبط النفس معناه التمرين على كبح جماح النفس أو توجيه المشاعر نحو شىء آخر ، ولكى يتحقق لنا النجاح يجب أن تؤازرنا انفعالات قوية عميقة . حتّى إننا لنجد فى قراراتنا ألواناً من الغضب لا نستطيع التحول عنها .

إن درجة ضبط العواطف لا تقاس بشدة شعور المرء نحو موضوع من الموضوعات ، ولا بعدالة وصدق مشاعره ، ولكن بالطريقة التى يتصرف بها ، وبمدى كبح مشاعره وتوجيهها بحيث تكون مسيرة بالعقل المسيطر على العاطفة ، وبالقدر الذى يمنع به هواه الشخصى أو يعصمه من التأثير فى قراراته، وبالقدر الذى يمنع همومه ومشاغله من التدخل فى كفايته فى تأدية العمل ، وبالقدر الذى يحتفظ فيه بهدوئه وبتقبله عن طيب خاطر النقد الذى يوجه إليه عن حسن قصد وإن خلا من اللباقة، وبمدى ما يسمح به من الحوادث السيئة أو التى تبعث على الارتباك والحيرة أن تقلق أعصابه .

وعلى هذا يجب ألا يكون الجهد منصباً على التخلص من العواطف بل منصباً على التحكم فيها وتصريفها ، بدلا من أن ندعها تتحكم فينا ، بحيث نكبحها ونوجهها فلا نجعلها قط السبب فى أن نقول أو أن نفعل شيئاً غير حق أو غير لائق يمزق هيكل النجاح فى الإشراف الذى نعمل على تشييده .

وليس من السهل التحكم فى العواطف تحكماً كاملا ، بل لعل ذلك غير ممكن الحدوث . غير أن النجاح يمكن إلى حد إدراكه باتباع القواعد الأربع الآتية :

١ — التسليم أو الإقرار بأهمية ضبط النفس بالنسبة لنجاحك وسعادتك فى كل وجه من أوجه الحياة . والتصميم تصميما أكيداً على تدعيم ذلك المبدأ .

٢ — ابدأ بتعويد نفسك على التمهل لحظة أو لحظتين قبل أن تعقب على موضوع من الموضوعات . ومع أن هذا التمهل قد يسمح لغيرك أحياناً بأن يتقدم باقتراح وجيه قد تكون أنت أيضاً قد فكرت فيه ، إلا أنه كثيراً ما يكون ذلك سبباً فى أن يحول بينك وبين قول شىء يكون الأوفق عدم الإفضاء به .

وكوسيلة للمرانة على اكتساب هذه العادة التى تحميك من القول دون تفكير فى الموضوعات ، يمكن أن تعتاد — فى جميع محادثاتك مع أصدقائك المقربين وفى البيت مع أسرتك ، وكذلك فى مداولاتك وحديثك مع رئيسك ومع مرءوسك — على أن تسأل نفسك سريعاً سؤالين قبل أن تتحدث ؛ هل ما سأقوله هو رأيى ؟ وما هو أثره ؟ وهل ما سأقوله سيصيب الهدف ؟

إن أكثرنا يشتهر بالحكمة إذا قلّ كلامه ..

٣ — إذا وجدت نفسك وقد ثُرت لأشياء تافهة ، مثل سوء الخدمة فى محل من المحال أو وقاحة سائق فى الطريق ، فتعود عادة الاسترخاء البدنى وحاول أن تبدو وكأنك لست غاضباً أو متضايقاً . وسرعان ما تجد نفسك فى أغلب الأحيان وقد ذهب عنك الغضب ، بل وقد تضحك من نفسك للسماح بمثل هذه الأمور التافهة أن تثيرك . وحاول الاسترخاء البدنى أيضاً عندما تضايقك أمور أخرى أشد خطراً ، فإن ذلك سيقلل عادة من الضيق بحيث يتيسر لك التفكير بوضوح وأن ترسم لنفسك بهدوء الخطة لتكييف الظروف التى سببت لك هذا الضيق .

٤ — تعود أن تستعيد ذكرى ما مرّ بك من متاعب وتبين كيف واجهتها . لقد قال رجل مسنّ لولده ذات مرة إنه قد مرت بحياته شدائد كثيرة ، غير أن

معظمها لم يحدث قط . إن معظم الأشياء التى ضايقت كل واحد منا أشد المضايقة قد حلت نفسها بشكل ما ولم تكن خطيرة فى واقع الأمر . فعندما تجد نفسك متضايقاً على الدوام من شىء ما ، حاول أن تدرك أن هذا المشكل من المحتمل أن يصبح كغيره شيئاً ليست له خطورة كبيرة. صمم على أن تحاول النظر إلى همومك الحالية على ضوء الماضى .

إننى عندما أنظر مرة أخرى فى هذه الصفات الهامة للنجاح فى مهمة الإشراف على الغير وهى : الإحاطة ، الإنصاف ، الإقدام ، اللباقة ، التحمس ، ضبط النفس ، أعود بالذاكرة إلى إحدى القصص الدينية المحببة لى وهى قصة نعمان المجذوم . لقد كان نعمان شخصاً هامًّا فى بلاد سيده ملك الشام ، ولكنه كان مجذوماً . وقد علم من أسيرة يهودية صغيرة بخبر النبى اليوشع ، وقيل له إن هذا الرجل فى وسعه أن يبرئه من بلائه . وعلى ذلك فقد ذهب إلى السامرية فى احتفال فخم وتوقع أن النبى سوف يلقاه بطبيعة الحال بكل ما يستأهله منصبه من تعظيم وتبجيل . غير أن اليوشع اكتفى بأن أرسل إليه رسولا يقول له : اذهب فاستحم فى مياه الأرْدُنّ سبع مرات وعند ذلك سوف يبرأ جسدك ويكون نظيفاً .

وقد غضب النعمان لذلك وتساءل : « أليست أنهار دمشق أحسن من جميع مياه الأرْدن ؟ » ثم عاد أدراجه حانقاً . ومن حسن الحظ أن كان لأحد خدامه من حسن الإدراك والشجاعة أن تقدم لسيده بهذه النصيحة : يا أبت هل لو كان النبى قد أمرك بأن تصنع شيئاً عظيماً أما كنت تصنعه ، فكيف وقد قال لك : « استحم وكن نظيفاً » .

اغتسل النعمان فى مياه الأردُن فذهب عنه بلاؤه — كما تقول الرواية .

وهذه الصفات الست ليست أشياء يطلب منك أن تؤديها ، بل هى جميعاً فضائل بسيطة أسهل فى تذكرها مما نتعلم فى كتبنا المدرسية . ولكن صدقنى عندما أقول إن المطلب الأساسى للنجاح فى الإشراف على الغير وفى الحياة عموماً إنما هو مجرد الترّوى والتدبر فى غرس هذه الصفات السهلة الهينة.

المراجع

The Exercutive, Samuel W. Reyburn.

The Art of Leadership, Ordway Tead, Chs. VI, VII, VIII, XIV.

Personal Leadership in Industry, Craig and Charters, Chs. II, IV, IX, XVI.

How to Supervise People, Alfred M. Cooper.

الفصل الثالث

فهم الطبيعة البشرية

عندما كان ولدنا فى الثانية من عمره تقريباً أظهر غراماً كبيراً بالعبث بمفاتيح الكهربا ، ينزعها من أماكنها ثم يعيدها ثانياً . وبذلك يتيسر له أن يرى الأنوار تنطفئ ثم تنير . وفى يوم من الأيام مسّت يده أحد الأسلاك الكهربية وهو يعبث بها فشعر برجفة شديدة . ولم تكن هذه الرجفة من الشدة لتسبب له أى ضرر جسمانى ولكنها أظهرت له أن العبث بالأنوار مع ما فيه من لهو له جانبه المؤلم . وفى الوقت نفسه كانت هذه الرجفة من الشدة بحيث ظلت عالقة بذهنه وقتاً ما ، الأمر الذى جعله لا يقرب هذه المفاتيح الكهربية . على أنى شاهدته بعد تلك التجربة القاسية بثلاثة أيام أو أربعة وهو ينظر إلى تلك المفاتيح مرة أخرى. وكان يهم بإدارة المفتاح ثم يتراجع ثم يهم مرة أخرى ويتراجع . وظلت رغبته فى أن يرى النور يسطع ثم رغبته فى أن يتجنب تكرار تلك التجربة القاسية تتبادلان التحكم فى أفعاله عدة مرات . وأخيراً ترك المفتاح جانباً وانصرف إلى أعمال أخرى أقل خطراً . وهكذا انتصرت الرغبة فى تجنب تكرار الرجفة .

ولقد كانت تجربة ولدنا الصغير هذه فى بادئ الأمر مجرد تسلية لى ولكن طرأ على خاطرى بعد ذلك أن فى هذه الحادثة البسيطة تفسيراً للقانون الأساسى للطباع الإنسانية يفوق أى تأثير قد أستطيع أن أكتبه . ذلك لأنى وجدت أن السلوك الإنسانى الذى يصفه الكتّاب والحاضرون بالتعقد لا يخرج عن هذا التصرف .

فليس من شك أننا كلما تقدمنا فى العمر تعددت حاجاتنا ومخاوفنا وأصبحت أكثر تعقيداً . فبدلاً من حاجة واحدة (رؤية النور) تدفعنا إلى ناحية واحدة وخوف واحد (من رجفة كهربية) يدفعنا إلى الناحية المقابلة ، هناك حاجات كثيرة تختلف فى شدتها تدفعنا إلى اتجاهات مختلفة ومخاوف كثيرة تدفعنا أيضاً

إلى وجهات متباينة . وكل تصرف نهائى لشخص ما فى أى ظرف من الظروف — كما هى الحال فى حالة الولد الصغير بالضبط — يتعين وقتما إذا كان مجموع كل الحاجات والمخاوف التى تؤيد العمل أقوى فى تلك اللحظة من مجموع كل الحاجات والمخاوف التى تعارض العمل .

مثال ذلك : فى كل صباح عندما يدق جرس ساعة التنبيه ، علىّ أن أقرر ما إذا كنت أستيقظ وأذهب إلى العمل أم لا . ويمكن توضيح هذه الحالة على هذا النحو :

للبقاء فى البيت	للذهاب إلى العمل
١ — لقد سهرت طويلا الليلة الماضية وإنى نعسان للغاية .	١ — إنى فى حاجة إلى المال لشراء أشياء كثيرة .
٢ — إن حديقتى المنزلية فى حاجة إلى عمل وهذا أمر هام يجب إنجازه .	٢ — لقد قرأت الليلة الماضية مقالا عن المضار التى لحقت بمجهود الدفاع نتيجة للتغيب عن العمل .
٣ — هناك مسابقة هامة فى الملعب عصر هذا اليوم .	٣ — لقد امتدحنى أمس رئيس العمال على مواظبتى لأننى لم أتغيب هذا العام وفى سجلى ما يفيد انتظامى .
٤ — « بل سميث » فى إجازة ولقد غلبنى فى لعبة الجولف فى المرة الماضية وأود أن أتفوق عليه هذه المرة .	٤ — لقد ذهبت فى العام الماضى لمشاهدة كرة القدم وقد رآنى الرئيس هناك ولكنه لم يقل شيئاً ، ولكنى أعلم ما جال بخاطره .
٥ — يبدو أن السماء ستمطر وإذا ما خرجت إبان المطر فسوف تزداد إصابتى بالبرد .	٥ — أظن أنه ستكون هناك حركة ترقيات فى القسم الخاص بنا قريباً . والغياب دون عذر قد يضر بالفرص المتاحة لى للترقى .

النتيجة : استيقظت وذهبت للعمل .

ولو فحصنا هذه الأسباب أو غيرها من أسباب أى من قراراتنا وأفعالنا اليومية لوجدنا أن أساسها حاجة أو حاجات تكون السبب المباشر فى حدوثها . وهذا

يصدق فى كل أعمالنا الإرادية . بل إن الخوف الذى كثيراً ما يكون السبب فى قرارات وأفعال، هو حاجة إلى تجنب بعض الأحداث التى لا ترتاح إليها النفس .

> من القوانين الأساسية للسلوك الإنسانى أن كل الأفعال الإرادية مبعثها وسببها الأول رغبة كل شخص فى الحصول على بعض الأشياء الحسنة أو غيرها . وهو يعتقد أنه إذا فاز بها فستجعله راضياً سعيداً .

إن حاجة الشخص قد تكون للراحة أو الأمن أو للرضا أو للسرور الذى ينجم عن المديح والاستحسان، أو قد تكون مجرد حاجته فى تجنب شىء غير سار مثل تعطله عن العمل .

ومهما تكن حاجات المرء فإن هذه الحاجات ستكون دائماً الأسباب الرئيسية الدافعة لأعماله وليست إرادةً أو رغبةً صادرةً عن غيره . ومن المهم لكل شخص يتوق إلى النجاح فى أى محاولة تتطلب مساعدة غيره ومعاونتهم أن يدرك تماماً خطورة الحقيقة الخاصة بأنه قبل أن يكون هناك أى عمل إرادى من جانب أى شخص يجب أن تتوافر هذه الشروط الثلاثة :

١ ــ يجب أن يشعر المرء بحاجته إلى شىء ما : فليس هناك من أحد يقوم بفعل شىء ألبتة إلا إذا أراد شيئاً من ورائه .

٢ ــ يجب أن يعتقد المرء أو يأمل على الأقل أن الشىء المعين الذى يستطيع أن يفعله سوف يعين على تحقيق الحاجة التى يسعى إليها .

٣ ــ وأخيراً يجب أن يبقى هذا الاعتقاد أو الأمل فى وعيه مدة كافية إلى أن يتم القيام بالعمل الملائم .

ومن أحسن الأمثلة التى رأيتها وصادفتها محققة لحدوث عمل معين بالتأكد خطوة بعد خطوة من توافر هذه الشروط الثلاثة الضرورية للعمل هو ذلك الإعلان الذى ظهر منذ سنوات عدة مضت فى قسم الإعلانات المبوبة بجريدة ستار بواشنطن :

« الأقساط المستحقة على منزلك تصير سهلة الدفع بتأجير غرفة . وتأجير غرفة أصبح ميسوراً بالإعلان فى قسم الإعلانات المبوبة فى جريدة ستار . اطلب رقم ٥٨٠٠ والمكتب مفتوح يومياً حتى الساعة التاسعة مساء » .

وقد ظهر هذا الإعلان فى وقت كان فيه الجزء الأكبر من سكان واشنطن موظفين ذوى دخل محدود . وكان الكثير منهم يشترون مساكنهم بأقساط شهرية صغيرة . وكانت مشكلتهم هى إيجاد وسيلة لجعل أداء هذه الأقساط أكثر يسراً .

وقد جاء ذكر هذه المشكلة بلباقة ومهارة فى مستهل الجملة من الإعلان « أقساط منزلك قد أصبحت ميسورة . . . » ثم تأتى بعد ذلك الخطوة الثانية دون أى فاصل ؛ وهى ذكر الشيء المعين الذى يستطيع أن يفعله القارئ فى سبيل سد حاجته ، كما ذكر أيضاً سهولة عمل هذا الشيء . . « بتأجير غرفة . وتأجير غرفة أصبح أمراً ميسوراً بالإعلان فى قسم الإعلانات المبوبة بجريدة ستار » .

غير أنه إذا كان على القارئ أن ينتظر إلى صبيحة اليوم التالى ليتقدم بإعلانه ، وإذا كان عليه فوق ذلك أن يسير ساعة إلى أقرب مكتب من مكاتب جريدة ستار ، فمن المحتمل والحال على ذلك أن يؤجل النظر فى هذا الموضوع بضعة أيام وقد يؤجله إلى الأبد . وهكذا جاء ذكر الشرط الثالث اللازم لضمان القيام بالعمل المرغوب فيه . وقد جعل الأمر على القارئ من السهولة واليسر بقدر ما يمكن حتى يقوم بنشر إعلانه على الفور « اطلب تليفون رقم ٥٨٠٠ والمكتب مفتوح يومياً حتى الساعة التاسعة مساء » .

ولكن لو أن صيغة الإعلان تغيرت بحيث تقدمت فيها حاجة الجريدة بحيث أصبح على الوجه التالى :

« إن رئيس تحرير جريدة ستار قد طلب زيادة عدد الإعلانات المبوبة بالجريدة ، وإنى لراغب فى أن أسهم فى هذه الزيادة ، فهل لديك غرفة تريد تأجيرها ؟ »

إن ما تحصل عليه سيساعدك بدون شك فى دفع أقساط منزلك .

إن مكتبنا مفتوح يومياً حتى الساعة التاسعة مساء ورقم التليفون هو « ٥٨٠٠ ».

إن التفاوت فى الترغيب فى الإعلانين من الوضوح لا يحتاج إلى تعليق .

ونحن كمشرفين يهمنا أن نستطيع تصيد ميل واهتمام الذين نشرف عليهم والوصول إلى أهدافنا ويتيسر لنا ذلك إذا ما بدأنا بالإشارة إلى ما يحتاج إليه الموظف ، وعند ذلك — وعند ذلك فقط — نبين له كيف أن القيام بما نطلبه سوف يساعده فى الوصول إلى قضاء حاجته . ولنجعل دائماً ما يطلبه هو الأمر البارز من تفكيرنا وفى حديثنا وفى كل أعمالنا الفنية الخاصة بمهمة الإشراف .

لا يحتاج الناس إلا إلى خمسة أشياء

١ — الشعور بازدياد مكانتهم وبازدياد جدارتهم وبأهميتهم فى لحظة بذاتها :

لعل كل شخص يحتاج أكثر من أى شىء آخر إلى أن يشعر بأهميته وباحترامه الذاتى وبتقديره لنفسه وأنه يستطيع أن يقارن نفسه بزملائه بدون أن تخجله هذه المقارنة . وهذه الحاجة أقوى وأوسع فى تطبيقاتها بحيث قد تكون المحرك الأول لأكثر الأشياء التى نفعلها ، ولعلها أكثر من كل الحاجات الأخرى مجتمعة .

ألق نظرة على الإعلانات فى أية جريدة أو مجلة وانظر كيف أن كثيراً منها يستغل هذه الحاجة ، وانظر أيضاً مدى اتساع تطبيقاتها التى تتدرج من إعلان مثل : « كن روح الجماعة واستحوذ على إعجاب أصدقائك بمقدرتك على العزف على البيان » ، إلى إعلان آخر يجذب الراغب فى شراء سيارة جميلة .

ولقد استمعت ذات مرة إلى حديث رجل على حظ كبير من النجاح فى تنظيم جماعات المتطوعين للقيام بأعمال مختلفة متصلة بشئون الحرب يلقيه على

لفيف من مديرى الأعمال اجتمعوا لدراسة فن الإشراف . لقد كانت طريقته بسيطة ؛ فقد حاول أن يستكشف على الدوام شيئاً فى عمل كل شخص يمكن أن يكون بحق موضع التقدير . فإذا كتب مقالا فى جريدة حاول أن يبرز اسم ذلك الشخص ، وإذا امتدح فى جمع فإنه يشكر المادح بأدب ، ولكنه يقول إنه يشعر أن الفضل يعود إلى الرئيس وإلى أعضاء اللجان المختلفة .

إن هذا الشعور القوىّ الذى يشعر به كل شخص ؛ وهو الرغبة فى أن يكون موضع تقدير زملائه ، كثيراً ما يستغله بشكل فعال موظفو النوادى والمدارس أو غير ذلك من المنشآت حيث تكون كل المساعدات التى يمكن الحصول عليها قائمة على أساس من التطوع الذى لا يجزون عنه مالا .

ومع ذلك فنحن جميعاً نعرف مديرين للنوادى وعمالاً مجدين كثيراً ما يشكون من قلة ما يلقونه من المعاونة قائلين : « يظهر أن كل شخص يتوقع منى أن أقوم بالعمل كله ، ومن الصالح أن أقوم بالعمل لأنى إن لم أقم به فسوف لا يعمل » . وكثيراً ما يكون أمثال هؤلاء الرؤساء من الرجال والنساء ذوى الكفاية المخلصين فى أعمالهم ولكنهم أخفقوا لأنهم لم يفعلوا الأمرين اللذين قد يفوقان فى أهميتهما كل الأمور الأخرى وهما : الإشادة علانية بفضل جميع الذين ساعدوا فى الأمر ، والإحجام عن الجهر بأية شكوى من بعض الناس الذين قصروا فى الوفاء بما وعدوا .

وإذا استخدمنا المديح والإطراء بحذق وفطنة فإنهما يكونان من أقوى الدوافع لإجادة العمل . وقد قامت إحدى الشركات الكبيرة — التى تسير على نظام الخدمة العسكرية — بتوزيع منشور تشيد فيه بالخدمات الممتازة . فإذا أرسلت إلى المدير نشرة أو خطاباً بأن أحد مرءوسيه قد تقدم ببعض المقترحات القيمة فإنها تراعى أن ترسل كذلك نسخة من تلك النشرة إلى الموظف . هذا واستخدام المسابقات مع إعلان أسماء الفائزين فيها أمر مستحب إذا كانت هذه المسابقات عادلة عدلا مطلقاً . ولكن ذلك من الصعب تحقيقه ولذلك كانت المسابقات بوجه عام مشكوكاً فى قيمتها .

ولعل المظهر العام للحاجة الأساسية للشعور بالمكانة هو رغبة كل شخص

فى أن يكون موضع حديث الناس . فليس هناك من شىء يزيد من سرور المرء أكثر من أن يتعرف عليه من يسعى إليه ويذكر اسمه عند لقائه . وليس هناك من شىء يسىء إليه أكثر من أن يجد أنه من الضرورى أن يقدم نفسه أكثر من مرة قبل أن يفضى بالغرض الذى جاء من أجله.وكم من مبالغ كثيرة كسبت أو فقدت لا لسبب إلا أن بعض المستخدمين قد تذكروا أو خانتهم الذاكرة فى معرفة اسم العميل . وفى الفصل الرابع مقترحات معينة عن كيفية تقوية الذاكرة على حفظ الأسماء وأشكال الوجوه . والمستخدمون كذلك يحبون أن يكونوا موضع التذكر . فرئيس المصلحة الذى يذكر أن يوم الثلاثاء هو عيد ميلاد أحد مساعديه ويقترح عليه لذلك أن يغادر العمل مبكراً ساعة أو يمنحه ساعة إضافية عند الظهيرة ليكون بالمنزل للاحتفال بهذه المناسبة إنما يبنى بيديه ولاءً يعوضه مرات كثيرة عن المشقة التى لاقاها فى تذكر هذه المناسبة .

إن من أقدس الأشياء فى حياة كل شخص هو شعوره باحترامه بين الناس . بل إن الشخص الذى يشغل وظيفة صغيرة يرغب رغبة شديدة فى الاحتفاظ بهذا الشعور . وهو يمتعض ولو فى صمت إذا ما بدت أقل إشارة توحى بالسخرية أو أى مظهر يوحى بترفع من جانب رئيسه . فالتهكم والسخرية ليس لهما مكان فى الإشراف القويم .

والمشرف الماهر هو الذى يحاول توزيع الأعمال بطريقة ترضى الجميع ، ولا تغضب أحداً ألبتة .

وكثيراً ما يمكن اكتساب المرء إلى جانبك إذا قلت له : « هذا عمل صعب هام ولكنى أعتقد أنك تستطيع أداءه » أو : « هذا عمل صعب — إنه يستدعى أن تبذل فيه كل ما فى استطاعتك — ولكنى أعلم أنك أهل لذلك » . وإذا كان العمل ليس من الأهمية بحيث يستأهل كل هذا التعقيب فيقول : « هل تؤدى هذا العمل إرضاءً لى ؟ » وسوف يكون لهذا نفس الأثر المطلوب . فالمشرف يتلطف فيرجو أن يتم العمل وإن كان له السلطة أن يأمر بإتمامه .

ولقد قام دافيد هوسر — وكانت مهمته معرفة مشاعر الناس إزاء مختلف

الموضوعات — بذكر هذا التعليق الهام .

« إن معظم المشتغلين بالأعمال يؤثرون عمل الأشياء بشكل يبعث فيهم السرور الشخصى أكثر مما يؤدى إلى نفعهم المادى . فليس هناك من مؤثرات خارجية — ومن بينها الربح المادى — تعادل فى قوتها الدافع إلى الإفصاح عن النفس . فالشخصية أسمى من الربح المادى » .

إن الشعور بالأهمية أو بالجدارة فى لحظة ما — بالإضافة إلى كونه سبباً أساسياً للعمل ذاته — يؤثر أيضاً تأثيراً قوياً على ما يدلى به الشخص من مقترحات لها أهميتها بالنسبة للحاجات الأخرى. وتفسير ذلك أمر هين . فنحن نستمتع كثيراً بأية تجربة يزداد فيها تقديرنا فنعمل على إطالة أمد هذه التجربة . ونحن من ناحية أخرى نمقت أشد المقت تجربة يتناقص فيها هذا الشعور بالأهمية والتقدير بحيث إننا نعمل على إنهاء التجربة بأسرع ما يمكن . وإذا كان علينا أن نظل فى صحبة شخص أو نستمر فى قراءة خطاب أو نستمع إلى حديث يكون السبب فى شعورنا بالنقص فإننا نقيم سوراً عاطفياً — هو الغضب عادة — كى يجنبنا مزيداً من هذه المصادر . وهذا ينطبق أيضاً على ما يمس الحاجات الأخرى .

هل حاولت يوماً أن تترضّى طفلا بعد أن أغضبته ؟ إن الطفل سوف يجيب بغلظة مهما كانت آراؤك معقولة ومهما كانت مبعث الرضا لهذا الطفل ، وكأن كل باب موصل إلى تعقل هذا الطفل قد أحكم غلقه ، بل وإن آراءك السارة لا تجد لها أذناً صاغية . هذا ما يحدث بالضبط من الناحية النفسية .

وليس هناك فرق كبير بين الطفل وبين البالغ اللهم إلا أن البالغ قد تعلم كيف يحكم إخفاء عواطفه أكثر مما يفعل الطفل . ومن ثم فمن المهم أن كل اتصال مع أى شخص بقصد التأثير فيه بأى شكل من الأشكال يجب أن يبدأ بشىء يسر هذا الشخص ويجعله يشعر أن أهميته قد ازدادت ولو قدراً ضئيلا على. وهذا صحيح سواء أكان الاتصال عن طريق الإعلانات أم المراسلات أم الخطابة أم المقابلة الشخصية .

وعلى هذا فإن أول ما يعنى الشخص الذى يريد أن يؤثر فى الآخرين هو أن يجد جواباً شافياً لهذا السؤال :

ما عساى أن أقول أو أصنع لأجعل هذا الشخص أو هذه الجماعة تشعر بازدياد أهميتها وجدارتها وأهليتها دون أن يحولنى ذلك عن الاهتمام بدعواى الأساسية؟

وهذا يصدق أيضاً حتى ولو كان الغرض من المقابلة تصحيح بعض الأخطاء الخطيرة التى تستلزم إخبار الشخص بأنه سوف يفقد مركزه إن لم ينهض بعمله .

٢ ــ العيش فى أمان وطمأنينة (حب البقاء)

كثيراً ما يطلق على حب البقاء اسم الغريزة الأولى . فجميع الناس العاديين يبغون الاستمرار فى الحياة ، وإذا اقتنع شخص أن عملا يؤديه سوف يزيد من اطمئنانه على معيشته فأغلب الظن أنه سوف يؤدى هذا العمل . إن استغلال هذه الحاجة بشكل فعال يتم فى شركات التأمين وفى بيع بعض أنواع أدوات السيارات أو فى الاختيار بين وسائل النقل المتعددة .

ويلاحظ أن معظم الناس لا يخشون من أن الموت يتربص بنا فى كل ناحية . وأن المحاولات التى تبذل للتأثير فينا عن طريق الرغبة فى تجنب الموت أو الهلاك لا تأتى بالأثر الذى ينتظر منها .

ولكن هناك حاجة أخرى متصلة اتصالا وثيقاً بغريزة حفظ البقاء ؛ وهى الحاجة التى جعلها بعض الباحثين أهم ما يسيطر على عقول غالبية الطبقة العاملة ، هذه الحاجة هى الشعور بما يضمن لهم أن وظائفهم لها صفة الدوام وأن الفرصة متاحة لهم للعمل وكسب معاشهم على مر السنين . قد تكون هنالك أوقات لا يصدق فيها هذا الأمر ، غير أن الحاجة إلى الشعور بالطمأنينة فى جميع الأوقات مع استثناء أوقات الرواج هى من أقوى الحاجات التى على المشرف أن يربط بينها وبين دعوته مرءوسيه إلى إجادة عملهم ، ويجب أن يتم هذا بشكل إيجابى لا سلبى . فيشير المشرف إلى أن ما يطلب عمله سوف يعطى الشخص تجارب أوسع ومعرفة أوفى واتصالات أقوى . وفوق ذلك سوف يزيد من قيمته فى المنشأة التى يعمل بها . وقد

تكون هناك طرق كثيرة أخرى تتمشى وهذه الحاجة . فليس من الضرورى ولا من المستصوب فى معظم الحالات أن تذكر الحاجة مباشرة ؛ إذ كلما كانت الدعوة غير مباشرة كانت أقوى وأشد .

ويتصل أيضاً بالميل إلى حفظ الذات ، الرغبة فى الشعور بالراحة . ويأتى الأمن المباشر فى المرتبة الأولى ثم الضمان الطويل الأمد ثم الراحة والرفاهية . فمثلا الإعلان الذى يجعل المرء يتصور نفسه متكئاً على كرسى وثير يناسب بالضبط حجمه وشكله ، قد لايعبر عن حاجة إنسانية ملحة ، ولكنه إعلان ذو تأثير عظيم وخاصة فى أوقات الرخاء . فظروف العمل المريحة على جانب كبير من الأهمية للرفع من الروح المعنوية ، شأنها فى ذلك شأن ظروف العمل المطمئنة . وفى الحرب العالمية الثانية ظهر أن الرغبة فى الراحة الدائمة كان لها من الأثر على أفعالنا ما يفوق الأثر من خوف الموت المفاجئ . لقد بذلت محاولات طوال سنوات عدة لتبصير الناس بأخطار السرعة فى القيادة ، ثم ظهر إعلان جاء فيه أنه لن يكون من المستطاع الحصول على إطارات جديدة إذا بليت إطاراتنا الحالية ،وعلى الفور بدأنا جميعاً نتمهل فى القيادة والسير بحذر وأخذت حوادث المرور تقل تبعاً لذلك . فنحن لا نتمهل لإنقاذ حياتنا ، ولكن عندما نتبين أنه يجب علينا أن نتمهل وإلا فقدنا سياراتنا ولجأنا إلى سيارات الأجرة والسيارات العامة ، فإننا لن ندخر جهداً فى التمهل .

إن استغلال رغبة الشخص فى الراحة على شرط أن تكون الصلة بين العمل المرغوب فيه والحصول على الراحة صلة معينة مباشرة أمر له أثر كبير .

٣ — العثور على الزوجة الصالحة وتكوين أسرة (بقاء الجنس)

وهذه أيضاً حاجة قوية ، بل قد تكون فى بعض الأحيان أقوى فى أثرها من الرغبة فى الحياة ، ويعرف ذلك معظم العمال الذين ينشدون السلامة فى أعمالهم . إن صورة الأم وأبنائها وهم ينتظرون عودة الأب إلى البيت الذى — قد لا يعود أبداً بسبب إهماله — هذه الصورة أفعل من النفس من رغبة المرء فى الحياة :

إذا كان للموظف أسرة فإن الرئيس الماهر هو الذى يذكر ذلك كلما استطاع ، فهو يسأل عن حال الطفل المريض، أو يطرى الولد أو الابنة التى حصلت على جائزة من المدرسة، مدللا بذلك على أنه يذكر أن الشخص له أسرته وأنه يعرف بعض التفاصيل عن حالها ؛ فليس هناك من شىء أجدى فى تكوين الولاء من ذلك .

٤ ـ الكشف عن المجهول (إشباع حب الاستطلاع)

إننا جميعاً مولعون بالاستطلاع . وحب الاستطلاع من أقدم الغرائز التى تؤثر فى أخلاقنا منذ الطفولة و يظل أثرها باقياً طوال حياتنا. وبالرغم من أن الفرصة قد لا تكون سانحة للمشرف لاستغلال هذه الحاجة بقدر ما هى للمعلن إلا أن فى استطاعته أن يستغلها من حين لآخر. فقد يقول مدير المبيعات لأحد المستخدمين : « إنه ميدان جديد لم يطرقه أحد من قبل . وإنى بصراحة لا أعلم تماماً ما سوف تجد فيه ولكنى متأكد من أنه سوف يثير اهتمامك ، وإنى متأكد أيضاً ، لمعرفتى بك ، أنه إذا كان هناك أى غنم فإنك لا محالة حاصل عليه » (مستغلا حب الاستطلاع وحب الذات) .

٥ ـ أن يفرّ من الواقع من حين لآخر ، أن يكون موضع الترحيب ، أن يرفه عن نفسه

إن العمل إذا أخذه صاحبه على أنه أمر واقعى جدىّ جاف فإنه يكون فى نظر الغالبية العظمى من الناس أمراً مضجراً باعثاً على السآمة . غير أن كل شخص يود من وقت لآخر أن يفر من هذا الضجر وأن يروّح عن نفسه قليلا . فالكثيرون يشبعون هذه الرغبة الجامحة بالذهاب إلى دور السينما ، أو بمشاهدة لعبة الكرة أو نحو ذلك من الوسائل ويفضلونها على أعمالهم . وكلما كان العمل فيه شىء من عناصر اللهو ـ دون المغالاة فى ذلك ـ استفاد العمل من ذلك . فكل شخص تقريباً يحب أن يشترك فى مباراة وأن يلعب لعبة ما . وهذا هو السبب فى أن كثيراً من الرجال يحبون التحدث عن عملهم وكأنه مباراة من المباريات . والرغبة فى الحصول على الجوائز وشهادات التقدير فى المباريات دليل

على نزعة الناس إلى التنافس . وكثيراً ما تكون الرغبة فى الفوز والنظر إلى الشخص على اعتبار أنه الفائز أعظم من الرغبة فى تسلم الجائزة ذاتها .

وهكذا فإن المباريات كثيراً ما تكون لإشباع حاجتين هما الأولى والخامسة فى قائمتنا .

استثارة أكثر ما يمكن من الحاجات

لكى تكون الاستثارة فعالة فى إحداث المجهود المتصل يجب الاستعانة أكثر ما يمكن بالحاجات الخمس الأساسية . فالطعام المنوع المتوازن له أهميته فى إشباع الجوع النفسى بقدر ما له من أهمية فى إرضاء الجوع البدنى . والسبب فى أن للنزعة الدينية قوتها هو أنها تغذى الحاجات الخمس الآتية :

١ — الشعور بازدياد الأهمية والجدارة .

قال الله تعالى : « ولقد كرمنا بنى آدم وحملناهم فى البر والبحر ورزقناهم من الطيبات وفضلناهم على كثير ممن خلقنا تفضيلا » . (سورة الإسراء — آية ٧٠) .

كما قال عيسى لحواريه : « متى جلس الإنسان على كرسى مجده تجلسون أنتم أيضاً على اثنى عشر كرسياً » . (إنجيل متى — إصحاح ١٩ — ٢ : ٢٨) .

٢ — إبقاء الإنسان على حياته

إن الأمل فى التطلع إلى الخلود مستمد من هذه الحاجة كما يستمد من الشعور بازدياد الأهمية .

٣ — العثور على الزوجة الصالحة وإنشاء أسرة

إن تبرير الزواج وأهمية تنشئة الأبناء جزء هام من تعاليم معظم الأديان .

٤ — الكشف عن المجهول وإشباع حب الاستطلاع

الرغبة فى تفهم معنى الحياة والغرض منها فهماً كاملا ، بل معرفة ما يخبئه المستقبل لهم ، ويشبع الكثيرون هذه الرغبة بقراءة الكتب المقدسة .

٥ ـ الفرار من الحقائق غير السارة من حين لآخر

إن التفكير المبنى على الاعتقاد بأن الأمور مهما ساءت وأن الحمل مهما ثقل لا بد أن ينتهى إلى فَرَج وخروج من الأزمات ، هذا التفكير مهرب بديع يمكّن الإنسان من مواجهة المشاكل والمصاعب بشجاعة متجددة .

إن السبب الذى من أجله نهفو إلى الشىء الذى يتيح لنا جائزة مالية كبرى ــ بغضّ النظر عن كنه رغبات أىّ فرد ــ يقوم على أن تحقيق رغباتنا يكون أقرب منالا إذا توافر لدينا المال الوفير . وعند استغلال الحاجة إلى طلب المال (ويصدق ذلك على جميع الحاجات ، والحاجة إلى المال بصفة أخص) يجب على المشرف أن يحاول معرفة السبب الذى من أجله يحتاج الشخص إلى مال إضافى كالتحاق الابن بالكلية ، أو الرغبة فى دفع الرهن . . .

وهكذا يجمع المشرف بين حاجتين : حاجة الشخص إلى الشعور بأنه موضع الاهتمام وحاجته إلى الحصول على المال الذى يزفه به عن الأسرة .

أى رأى سيكون له الفوز ؟

قد تكون مشاكل القيادة ميسرة إذا كانت مقترحاتنا وتعليماتنا ليس لها منافس ، ولكن الحال ليست كذلك ؛ فالأفكار والمقترحات والآراء تتدفق دون انقطاع من جميع الجوانب ، وقد يتيسر لأى منها أن يقتلع الرأى الذى كوناه بعناية وحذر .

ولنأخذ هذا المثال البسيط وهو الساعى الذى يذهب إلى غرفة الملفات لإحضار بعض أوراق يريدها المدير على الفور . لقد أصدر المدير تعليماته وبيّن أنه على عجل . فالساعى مشوق إلى إرضاء رئيسه ، فهو لذلك يسرع هابطاً الدرج دون انتظار المصعد ، ولكنه يجد على نضَد بحجرة الملفات مجلة جديدة بها الفصل الثالث من قصة مسلسلة يتابع قراءتها . والأمر لا يستغرق سوى دقيقة أو دقيقتين ليرى ما إذا كان البطل قد نجا من الموت الزؤام الذى كان

يبدو من نصيبه عند نهاية الفصل الثانى ولكن لا . . . إن المدير على عجل وإن الرغبة فى الحصول على تزكيته والخوف من نتائج التأخير يؤثران فيه بحيث يعزف عن قراءة المجلة .

هذا وتختلف الآراء فى قوة تأثيرها على تأدية العمل ؛ فبعضها ضعيف والبعض يستحوذ على الاهتمام كلية حتى لتتعذر مقاومته . وهذه القوة النسبية تحددها ثلاثة شروط :

١ ــ قوة الدافع أو مجموعة الدوافع التى تستند إليها الفكرة .

٢ ــ الصلة الوثيقة القريبة بين إشباع الدافع والعمل المرغوب فيه .

٣ ــ طول الوقت الذى يظل المرء يفكر فيه عن إمكان إشباع الرغبة عن طريق القيام بالعمل المطلوب .

وتشير هذه الشروط بوضوح إلى الخطوات الأربع التى يجب اتباعها لتوجيه السلوك الإنسانى :

١ ــ استعرض ما يحبه وما يكرهه الشخص الذى تريد التأثير فيه واختر بصفة خاصة تلك الحاجات والأطماح التى تسيطر على حياته .

٢ ــ قرر على وجه الدقة كيف يمكن لواحدة أو أكثر من هذه الحاجات أن تتحقق عن طريق أداء العمل الذى تريده ، وكيف يمكنك أن تسوغ على أحسن وجه العلاقة بينهما بطريقة ما ترضى الشخص إرضاء تاماً .

٣ ــ عند ما تحين الفرصة الملائمة اشرح اقتراحك شرحاً وافياً بقدر ما تستطيع جاعلاً نصب عينيك على الدوام حاجات الشخص فى طليعة شرحك .

٤ ــ أوجد من حين لآخر الفرصة التى تتيح لك أن تتجدد الفكرة فى ذهن الشخص ولكن من غير أن تسرف فى ذلك .

الدور الذى تلعبه العواطف

نعلم جميعاً أن أى فرد ، حتى الكناس الذى يكنس الأرض ، لا يستطيع إجادة عمله إلا إذا كان مهتما اهتماماً صادقاً به ، وكان فى نفسه شعور بالثقة فى مقدرته عليه ، وشعور صادق بالاحترام ، بل والإعجاب بالشخص الذى يعمل تحت إشرافه .

وعلى العكس من ذلك نعلم أن من الصعب على أى شخص أن يتقن عمله عند ما يكون غير مهتم به ، وعند ما يكون الشعور بالخوف من فقدان وظيفته يهدده فى أى وقت من الأوقات ، وأخيراً عند ما يشعر بالكراهية والمقت نحو الشخص الذى يعمل تحت إمرته .

إن الفارق الوحيد بين الحالتين هو فارق فى الشعور والوجدان ، لكن ما أكبر هذا الفارق ! .

ومن الطبيعى أن يوجد هناك هذا الفارق لأن الوجدان هو فى الواقع شىء أكبر من مجرد ذلك الشعور الداخلى الذى نحس بوجوده . فإن أثر الانفعال القوى ليس شيئاً سطحياً يمكن محوه عند ما يريد المرء ، لكنه تغيير جسمانى واقعى . إن الوظيفة الحقيقية للانفعال هى فى إعداد البدن لعمل يتلاءم وهذا الانفعال . وهو يقوم بذلك عن طريق تغيير الإفرازات الطبيعية لبعض الغدد . ويستدل على ذلك من أن الغضب ، وهو انفعال ، لو أطلق له العنان قد يؤدى إلى نضال جسمانى بل وإلى إصابات بالبدن ، يسبب إفراز مادة فى الدم تعمل على تخثره ، وبذلك تقلل من احتمال حدوث نزيف شديد فى حالة الإصابة بجرح .

ويتسبب عن الانفعالات الأخرى إفرازات مختلفة كل منها يعد الجسم للعمل الذى يدفع إليه الانفعال ، مثال ذلك الاهتمام الشديد فإنه يؤدى إلى سرعة الدورة الدموية وذلك يؤدى إلى الإفادة من الإفرازات المختلفة فى ادخار الطاقة وتعويض أى تلف ينجم عن المجهود الجسمانى . هذا يفسر لنا كيف أن

المرء يشتغل أكثر و بمجهود أقل عند ما تتجاوب انفعالاته مع العمل عما لو كان مزاجه مضطرباً ومشاعره ثائرة .

التخيل

كثيراً ما نتخيل أننا نعيش فى ظروف معينة ونشعر بجميع الانفعالات المناسبة وكأن الأمر حقيقة واقعة . ونحن نطلق على القدرة العقلية التى تمكننا من ذلك اسم التخيل .

والتخيل يلعب فى حياتنا دوراً أهم بكثير مما نظن . فقد قيل إن الذى لا يحلم لا يستطيع ألبتة أن يقوم بأى عمل عظيم . فالطالب الذى يشق طريقه فى دراسته منصرفاً عن اللهو وغير معنى بملابسه إنما يفعل ذلك لأن حلمه بأنه سيكون فى يوم من الأيام محامياً عظيماً أو طبيباً أو مهندساً قد أكسبه شحنة انفعالية طغت بقوتها على حاجته المباشرة للملذات فلم تعد هذه ذات بال فى شعوره .

ومنذ أمد بعيد أدرك المعلنون عن بعض السلع — كالسيارات والزوارق الميكانيكية وأدوات الرياضة والملابس — ما لقوة التخيل من أثر فى إحداث الفعل المنشود . فالمعلن عن السيارات يدرك أنه لو أمكنه أن يجعلك تبنى قصوراً فى الهواء وأنك وأسرتك سوف تنعمون بالسير على طرق ممهدة فى جهة ما فى الجبال العالية المحجبة بالسحب بعيدين عن حرّ المدينة وغبارها ، لو تمكن من ذلك فإنك سوف تعمل على امتلاك سيارة .

والذى يحدث فى الواقع هو أنه قد أمكن عن طريق التخيل شحن هذه الحاجة بطاقة انفعالية جعلتها أكثر سلطاناً عليك من الحاجات الأخرى التى لم تنل هذا القدر من الطاقة الانفعالية .

ويجب ألا نخلط بين التفكير الذى يستهدف غرضاً معيناً والتخيل الذى يهدى الطالب فى عمله الدراسى فى الكلية بنجاح أو حلم هذا الرجل الذى أمكن المعلن الحاذق أن يجعله يتصور نفسه يقود سيارته الخاصة ، يجب ألا نخلط

بين آمال هؤلاء وبين أحلام اليقظة التي لا هدف لها والتي يصاحبها جهد يجعلها حقيقة واقعة . فني هذا الخلط خطران جسيمان :

الأول : الخوف من أن تسبب هذه الشحنة الانفعالية فعلا غير مرغوب فيه على الإطلاق . فمثلا صراف البنك الذي يحلم بما سوف يصنعه إذا كان ثرياً ، ولكنه لم يرسم الخطة التي توصله إلى مأربه عن طريق العمل المتواصل والاستثمار المعقول لماله قد يحاول أن يحقق أحلامه بالمقامرة في سوق الأسهم بأموال «يقترضها» من المصرف .

ثانياً : إن النتيجة المنطقية لأي انفعال من الانفعالات هو حدوث فعل من الأفعال . فإذا كنا على الدوام نسمح لانفعالاتنا بأن تنصرف إلى آمال واسعة عن طريق أحلام اليقظة ومن ثم نترك هذه الانفعالات تفنى دون أثر تنفيذي من جانبنا فالمحتمل أن تصبح انفعالاتنا عاجزة عن إحداث أي أثر فعال عندما نتطلب ذلك . والأمر في هذه الحالة أشبه بملء إطار بالهواء له صمام غير محكم .

والتخيل ، على الرغم من هذه المخاطر ، مورد أصيل متدفق للعمل ، وعلينا أن نتعلم كيف نستغله على هذا الوجه تحقيقاً لسلامتنا ورقينا . وأن نتعلم أيضاً كيف نستغل تخيل هؤلاء الذين نريد أن نؤثر فيهم .

والتخيل الذي يعتمد عليه هو الذي يمتزج فيه العقل بالأمل ، وهو الذي يراجع كل شيء بهدوء واتزان للتحقق من أن الصورة التي رسمها من الممكن تحقيقها . ثم يتدبر بعد ذلك الخطوات اللازمة ، ثم يشرع أخيراً في اتخاذ هذه الخطوات كل واحدة في وقتها . وعلى أنه لا يجوز تثبيط الأحلام في نفسك أو نفوس الآخرين ، فإن عليك أن توجه الطاقة التي تولدها هذه الأحلام نحو اتخاذ الخطوات الصحيحة التي تضمن على الأقل تحقيق قدر معقول من هذه الأحلام .

الإرادة

ما هو الدور الذي تلعبه الإرادة في التأثير على قراراتنا وأفعالنا ؟ إن علماء النفس الأقدمين قد أكدوا أهمية الإرادة بصفتها عاملاً مؤثراً في السلوك الإنساني .

وكان آباؤنا ومعلمونا يطمحون فى تدريبنا على أن نكون أقوياء حتى نقاوم المفاتن التى تحيط بنا من كل جهة . وكثيراً ما عُرفت الإرادة بأنها ملكة منفصلة عن العقل ، وأنها مشرفة على أعمالنا ، وهى ملكة لنا تمكننا من أن نختار بين فعلين أو أكثر .

والرأى الحديث هو أنه ليس هناك مثل هذه الملكة المنفصلة ، فإن موضوع الاختيار بين عملين يتوقف على درجة جذب أو دفع الحاجات والآراء ذاتها .

إن الموازنة بين اعتكاف المرء للدرس والمذاكرة وبين ذهابه لمشاهدة السينما لا يعتمد على قوة الإرادة بقدر ما يعتمد على ما إذا كانت صورة الفائدة المستقبلة أقوى من اللذة التى تنجم عن مشاهدة الفيلم السينمائى .

وهذا الرأى الذى يذهب إلى أن قرارات الإنسان وأفعاله إنما ترجع إلى قوة الدوافع والبواعث المختلفة أكثر مما ترجع إلى تحكم بعض الملكات الخارجة عن نطاق العقل ، هذا الرأى له أثر كبير فى كل ناحية من نواحى التعامل مع الغير .

الجهاز العصبى كأداة للتعلم

لكى نفهم كيف يعمل هذا الجذب وتلك المقاومة فإنه لزام علينا أن نتعرف على طبيعة الجهاز العصبى .

تمتد فى أجسامنا حتى أقصى أطرافها شبكة من الأعصاب يمكن مقارنتها بجهاز كهربى معقد . واستجابة الفرد لأى باعث أو محرك يعتمد ، فيما يظهر ، على الارتباطات القائمة فى هذا الجهاز العصبى . إن هذا الجهاز أشبه ما يكون بالمصعد الكهربى ، فعندما تضغط على الزر الكهربى الخاص بطابق من الطوابق فإنك تمد هذا الجهاز بالمؤثر اللازم ليبدأ سلسلة من العمليات . إن التيار الكهربى يدير محرك المصعد . ويتحرك المصعد ثم تزداد القوة المحركة شيئاً فشيئاً إلى أن يبلغ المصعد كامل سرعته . وقبل أن يصل المصعد إلى الطابق المطلوب ينقطع التيار الكهربى ويعمل جهاز التوقف عمله ، ويقف المصعد أمام طابقك بالضبط ثم ينفتح الباب لتخرج منه .

ألم يحدث لك قط أن دخلت إلى حجرتك لاستبدال حذائك أو بعض ملابسك ثم وجدت نفسك دون أن تدرك ذلك قد خلعت ملابسك وتهيأت للنوم ؟ وكما أن عمل المصعد يرجع كلية إلى الارتباطات بين جهازه الكهربى كذلك قيامك بغير وعى باتخاذ الخطوات العادية للتهيؤ للنوم يعود إلى الاتصالات القائمة فى جهازك العصبى .

وإذا حدث أن أجريت تغييرات فى الوصلات الكهربية بالمصعد فإنك عندما تضغط على الزر الكهربى ذاته فإن المصعد سوف يقوم بعمل آخر متباين كل التباين . وكذلك قد يمكن التغيير فى اتصالات الجهاز العصبى وإيجاد اتصالات أخرى جديدة . ومن ثم كان الفعل النهائى لشخص من الأشخاص راجعاً إلى نتيجة تجاذب مجموعة معقدة من الميول والحوافز التى ترجع بدورها إلى اتصالات الجهاز العصبى .

وتجارب الإنسان اليومية التى يصادفها فى حياته تكون على الدوام اتصالات جديدة من جهازه العصبى ، ومن ثم اتجاهات وميولاً جديدة . والميل إلى أسلوب معين من العمل بسبب تكرار العمل على ذلك النحو يعرف باسم « السلوك المكتسب » أو « العادة » .

قانون التعلم

هناك قانون أساسى للتعلم وله أسماء متعددة فهو « قانون التعلم » و « قانون العادة» و « قانون الذاكرة » . وهو يصلح للتطبيق فى ميدان التعليم ، وفى تصويب العادات السيئة فى المرء أو فى غيره من الناس ، وفى تقوية الذاكرة ، وفى الإعلان والبيع ، وفى أى وجه آخر من وجوه التأثير فى السلوك الإنسانى أو تغييره .

ولهذا القانون أهمية كبرى حتى ليجب حفظه عن ظهر قلب ويتلخص فيما يأتى :

قانون التعلم

> إن أى اتصال عصبى أو عقلى حدث ، يميل إلى أن يحدث من جديد . وتتوقف قوة هذا الميل على شدة وتكرار وجدة الاتصال فى التجربة السابقة .

الشدة

إننا نسمع ونرى أشياء كثيرة لا تترك فينا أثراً يذكر وقد ننساها إثر حدوثها . وهناك أشياء أخرى تظل عالقة بالذهن سنوات طويلة وذلك لأن آثارها الأولى بالذهن كانت من الشدة بمكان . وإن دراسة العوامل التى تزيد من شدة الأثر الأول تستأهل عناية المعلم والبائع والإدارى .

التكرار

إن كثرة حدوث الاتصال يزيد من قوته،ويمكن أن نقول مجازاً : إن الطريق الذى يسير فيه التيار العصبى قد أصبح أكثر عمقاً . ويستغل كثير من المعلنين بصفة خاصة هذا العامل دون غيره عن طريق تعبيرات معينة ، كما يدرك أيضاً تكرار كل مدرس قيمة التكرار فى تثبيت ما يريد تعليمه فى أذهان النشء .

الجدة

وهناك أشياء أخرى لها قيمة معادلة فى إحداث ذلك . فالمعلم يعرف أنه لا يجوز أن يمضى وقت طويل بين التعلم والتطبيق بالعمل حتى يعلق التعلم بالذاكرة . والقائم بشئون الإعلان يعلم أيضاً كم يفقد الإعلان من قوة جذبه إذا حال المطر أو غيره من الأسباب بين العميل وبين حضوره فى اليوم الأول من ظهور الإعلان .

تكوين العادات الحسنة وتقويم العادات السيئة

إن هذا العنوان الوجيز يلخص فى الحقيقة جزءاً كبيراً من عملية الإشراف – تكوين عادات حسنة لأداء العمل والتخلص من الأخرى السيئة – فى كل من المشرف والذين يعملون تحت إشرافه .

وقد أعطانا « وليم جيمس » فى كتابه الصغير « العادة » تفسيراً طريفاً لتطبيق قانون التعلم لتكوين العادات الحسنة . وفيما يلى موجز للقواعد التى وضعها :

١ – عندما تحاول التخلص من عادة سيئة أحلّ مكانها عادة أخرى حسنة وكرس جهدك لتعلم هذه العادة الحسنة ، وعند ذاك سوف تندثر العادة السيئة . ومن الخير أن تقلل من الكلام عن العادة السيئة .

لا تقاوم الشر ولكن تغلب عليه بالخير .

٢ – دعِّم العادة الجديدة بمبادأة قوية ثابتة ويكون ذلك بإبداء الأسباب التى من أجلها كان من المهم تكوين العادة الجديدة ، كأن تذكر : كيف ستعصم هذه العادة الجديدة من الوقوع فى الخطأ ، كيف تزيد من سرعة العمل وتؤدى إلى الحصول على المكافآت . . . إلخ .

٣ – لا تسمح بأى استثناء وإن صغر حتّى تتوطد العادة الجديدة . فقد اتضح أن صنع الشىء على الوجه الخاطئ – ولو كان ذلك لمرة أو مرتين – يؤدى إلى تكوين اتصالات تسبب ميلاً إلى الارتداد والوقوع فى الطريق الخاطئ عن غير قصد حتّى ولو كان الشخص قد أتقن العمل ، ولا يقصد الوقوع فى هذا الخطأ .

٤ – مارس هذه العادة الجديدة على الفور واستمر فى ممارساتها إلى أن تتوطد تماماً .

نحن جميعاً أقرب إلى التشابه منا إلى التباين

إن أهم ما يجب على المشرف تذكره وهو يحاول فهم الناس هو أننا وإن كنا نختلف كأفراد فى أشياء كثيرة فإننا فى الواقع أقرب إلى التشابه منا إلى التباين . فإذا كنا نريد أن نعرف رد الفعل الناجم عن أى تغيير فى القواعد والنظم فليضع المشرف نفسه مكان الموظف متناسياً لحظة ميوله ورغباته كمشرف ، ولينظر بصفته موظفاً ، ما سوف يكون للقواعد والنظم التى يضعها بصفته مشرفاً من أثر على الموظف وهل ستكون مقبولة لديه ؟ وهل سيعتبر هذه القواعد الجديدة عادلة ومنصفة ؟

وإذا كان المشرف يود أن يعرف ما إذا كان قد أصدر تعليماته وأوامره فى شيء من الخشونة ولم يعللها التعليل الكافى ، فعليه أن يسائل نفسه وأن يجيب على سؤاله بصراحة وصدق ، عما إذا كان سيعمل بغيرة وحمية إذا ما أصدر إليه المدير المشرف عليه تعليماته وأوامره بهذه الصورة الخشنة التى وضعها هو ، وما سوف يكون حاله إذا لم يفصح رئيسه عن الأسباب التى من أجلها يريد أن يتم العمل على نحو ما ، كما صنع المشرف بالنسبة لمن يعملون تحت إشرافه .

وإذا استطعت حقيقة أن تقوى القدرة على أن تضع نفسك مكان الآخرين دون أن يتأثر تفكيرك بميولك وأهوائك وأغراضك الشخصية ، وإذا كنت حقيقة تستطيع أن تفكر كما يجول بفكر الآخرين فإنك تكون قد قطعت شوطا كبيراً نحو السيطرة على فنّ الإشراف على الغير .

وخلاصة القول أن المبدأ الأساسى للإشراف على الغير قد صيغ منذ ألفين من السنين على هذا النحو البسيط :

« عامل الناس بما تحب أن يعاملوك به »

المراجع

1. Influencing Human Behavior, — *H.A. Overstreet.*

2. Human Nature and Management, — *Ordway Tead.*

3. How to Develop Your Personality, — *Sadie Myers Shellow.*

4. Handling Personality Adjustment in Industry, — *Robert N. McMurry.*

5. New Techniques for Supervisors and Foremen, — *Albert Walton.*

6. The Psychology of Dealing with People, — *Windell White.*

7. Bodily Changes in Pain, Hunger, Rage & Fear, — *W.B. Cannon.*

8. Management and the Worker, — *Roethlisberger & Dickson.*

الفصل الرابع

كيف تكسب محبة موظفيك واحترامهم

« إن أعمق حاجات الطبيعة البشرية هى حاجتها إلى التقدير »

« وليم جيمس »

من المهم لنجاحك كمشرف أن يحبك من هم تحت إشرافك ويحترموك ، فنحن جميعاً تزداد حماستنا فى العمل ، ويقل تعبنا إذا كنا نحب الشخص الذى نعمل تحت إشرافه . وإذا كان للمشرف أن يخلق فى نفوس مرءوسيه هذا الشىء الهام ، والذى يطلق عليه اسم « قوة الروح المعنوية » morale ، فعليه أن يوجه عنايته إلى تلك الأمور التى تحبب الناس فيه .

وأول هذه الأمور العدالة والإنصاف .

فليس هناك من شىء يصرف الموظفين عن حبهم للمشرف واحترامهم له أكثر من أن يكون هذا المشرف محابيا ، يعد ثم لا يفى بوعده ، ويضع تقديراته جزافاً أو بتحيز ، أو يظهر عدم الإنصاف على أى نحو آخر .

وإذا افترضنا أننا بذلنا كل ما فى وسعنا لكى نكون منصفين كل الإنصاف فما الذى علينا بعد ذلك ؟

ما يرضى الناس

يوجد مقصفان بالقرب من مقر عملى ، وفى أول يوم ذهبت فيه إلى العمل اخترت أحدهما بمحض المصادفة ، وفى اليوم الثانى جربت المقصف الآخر . ولم يكن هناك فارق كبير بينهما سواء فى السعر أو فى جودة الطعام ولذلك عزمت على أن أتناول وجباتى فيهما بالتناوب .

غير أن شيئاً قد حدث فغير من هذه الخطة .

فبعد الوجبة الثالثة أو الرابعة بالمقصف الثانى تبين لى أن العاملة تتذكر دائماً أننى أفضل البطاطس بالزبد على البطاطس بالصلصة ، أما العاملة بالمقصف الآخر فلم تتذكر ذلك قط رغم اضطرارها إلى تغيير البطاطس أكثر من مرة .

ورأيتنى أكثر شيئاً فشيئاً من ارتياد المقصف الذى كنت فيه موضع تذكر العاملة ، وانتهى بى الأمر إلى أننى أصبحت لا أرتاد المقصف الأول أكثر من مرة أو مرتين فى الشهر ، إذا كنت فى صحبة شخص يريد الذهاب إليه .

لعلك تعتقد أن هذا أمر تافه سخيف كأساس لاتخاذ قرار من القرارات . . ولكنك على الأرجح لم تكن لتفعل غير ذلك ، وكذلك الحال مع تسعة أشخاص بين كل عشرة تقريباً .

والواقع أنه من الصعب أن نقيس بدقة إلى أى حد يرجع ميلنا إلى شخص دون آخر ، أو تفضيلنا إعطاء أعمالنا لشركة دون أخرى ، إلا أن مثل هذه الأمور البسيطة قد كوّنت فينا شعوراً بالود والتفاهم تجاه المنشأة أو الشخص الذى اخترّناه ، ولكن مما لا شك فيه أن أثر هذا العامل أكبر بكثير مما يظن أغلبنا ، وينطبق هذا أيضاً فى حالة اتخاذ القرارات الهامة كاختيار الطبيب المعالج أو المشرف الذى نفضل أن نعمل معه ، وكذلك اختيار المحل الذى نتناول فيه الطعام أو نشترى منه علبة السجائر .

ومن حسن الحظ أن الأمور التى تسر الناس كثيراً هى تلك الأفعال البسيطة التى تنطوى على المجاملة والملاطفة والتى فى استطاعة أى فرد منا أن يقوم بها إذا توافرت لديه رغبة خالصة فى أن يسرّ الغير وأن يبذل قدراً معقولا من الاهتمام بتحقيق ذلك ، وهذه الأمور هى :

وجه التحية إلى من تلقاه بلطف وعلى الفور

ليس هناك ما يسىء المرء من أن يدخل مكتباً أو غرفة بها أناس دون أن يلتفتوا إليه أو يتحدث إليه أحدهم . إن أصحاب الحاجات أو غيرهم من أصحاب

الأعمال على استعداد للانتظار إذا استدعى الأمر ذلك بشرط أن يلتفت إليهم على الفور وأن يوجّه إليهم تحية لطيفة ويطلب إليهم الجلوس بضع دقائق .

والموظفون يحبون أن تتحدث إليهم عندما يأتون فى الصباح ، وإن كنت تراهم كل يوم .

كن مهتمًا بالأمر وأظهر اهتمامك به

إن كل أمر يكلف الشخص نفسه عناء التحدث إلينا فيه لابد أن يكون أمراً هامًّا بالنسبة له ، فيجب أن نهتم نحن أيضاً بهذا الأمر ، وعلينا أن نظهر بالأسلوب الذى نتبعه أننا مهتمون وحريصون على المعاونة فى كل ناحية نستطيع المعاونة فيها .

الإنسان عادة عندما يمارس عملا مّا لفترة طويلة — مثل الاستعلامات أو مقابلة أصحاب الطلبات ، أو شرح أداء عمل معين ، — يميل إلى أن يصبح أسلوبه فى الحديث آليًّا ، فقد تحدث أحد المديرين إلى جماعة من رؤساء المكاتب الفرعية الذين يعملون بهذا الأسلوب الآلى الفاتر وقد أجمل لهم لسان حال الزائر لهذا المكان عندما يغادره فى العبـــارة : « لم يكونوا غير مؤدبين إنما كانوا على ما يبدو لا يهتمون كثيراً بى ولا بمشاكلى » .

وليس هناك من شىء أكثر إيلاماً لأى شخص من أن يرى هؤلاء الذين يلجأ إليهم فى طلب النصح والمعونة لا يهتمون كثيراً به ولا بمشكلاته . فكن مهتمًّا وأظهر ذلك الاهتمام .

استمع أكثر مما تتكلم

إن أضمن طريقة لاكتساب السمعة بأنك محدث شائق تقابل بالترحاب فى أى مكان تحل فيه هى أن تعتاد معرفة ما يشوق الشخص الآخر وتوجه إليه الأسئلة التى تقوده إلى التحدث فى هذا الشىء الذى يهمه ، ومن الغريب أنه إذا كان لشخص رأى يريد أن يروّجه أو نقاش يريد أن يفوز فيه. فهو فى العادة أكثر

نجاحاً إذا أتاح للشخص الآخر أن يقوم بالقسط الأكبر من الحديث ، مما لو حاول أن يسيطر على المحادثة .

وكم من مرة فاز متقدم لوظيفة برضا مدير العمل لا لشيء إلا لأنه أحسن الإصغاء إلى آراء هذا المدير عن كيفية توجيه المصلحة وإدارتها ولم يعقب على كلامه إلا بعبارات الموافقة يبديها من وقت لآخر . ولكن حذار أن تقع ضحية لمثل ذلك — انظر الفصل السابع .

قل « أتسمح ؟ » ولا تقل « عليك أن »

ألم تقم مرة بزيارة شخص ما، ولعل ذلك كان بناء على رغبته ولكى تؤدى له خدمة معينة، وإذا بأحد الكتبة يقول لك : « عليك الانتظار فإن السيد مشغول الآن » ؟ ألم تشعر فى نفسك أنك تود أن تقول : « ما علىّ أن أفعل شيئاً من ذلك فما أيسر من أن أنصرف » ؟ فلا تستعمل عبارات مثل « عليك أن » أو « يجب عليك » إلا نادراً حتى ولو كان من سلطتك أن تفعل ذلك ، وحتى إذا لم تؤد عبارة « أتسمح » إلى الغرض المنشود كأن يستمر الطالب معترضاً على تقديم بعض المعلومات التى تحتاج إليها فى ملء استمارة مثلا ، فإن عبارة تقولها مثل « معذرة ، ولكن يتطلب الأمر منى الحصول على هذه المعلومات قبل أن أتمكن من تقديم طلبك » ، تكون أكثر قبولا من قولك «مطلوب منك أن تقدم إلينا هذه المعلومات » فهناك فارق دقيق بين عبارتىْ « يتطلب الأمر منى » و « مطلوب منك » فالعبارة الأولى أكثر قبولاً من الثانية وإن كانت العبارتان تؤديان المعنى ذاته بالضبط ؛ ففى الحالة الأولى أكون أنا الشخص الذى يأخذ على نفسه اتباع القواعد وإطاعة الأوامر بدلا من أن أجعلك أنت هذا الشخص ، وهذا الفارق البسيط الذى يصل فى بساطته إلى حد التفاهة له أثر فى إرضاء الناس أكبر مما تظن .

تذكر الأسماء وأكثر من استخدامها

لعله لا يوجد شيء يسر المرء أكثر من أن يحييه الناس باسمه . ويصدق هذا

بصفة خاصة فى حالة المتقدم لوظيفة حين يعود لرؤيتك للمرة الثانية ، أو المستخدم الجديد الذى ربما لم تشاهده قبل ذلك إلا مرة واحدة .

وإذا كان من العسير عليك أن تتذكر الأسماء والوجوه فإليك برنامجاً بسيطاً وعملياً إذا نفذته بعناية ومثابرة فإنه يخلصك من هـذه الصعوبة إلى حد كبير :

١ — اعرف الاسم بوضوح عندما يذكر أمامك لأول مرة . فكثيراً ما يذكر الاسم على عجل ودون وضوح ، ثم نستمر فى المحادثة على أمل أننا سوف نعرفه فيما بعد، مع أنه لا يضير أحداً على الإطلاق ، إذا قلت : «إننى أحب دائماً أن أعرف اسم الشخص بالضبط ، فهل لك أن تعيد اسمك على مسامعى ؟ » وإذا كنت جالساً إلى مكتبك فقد يتفق أن تكتب الاسم على قصاصة من الورق فى الوقت الذى تنطق به ، فإذا ما غاب الاسم عن ذاكرتك فى المحادثة يمكنك أن تلقى نظرة على الورقة ، وفضلا عن ذلك فإن كتابة الاسم ورؤيته مكتوباً يترك فى أذهان كثير من الناس أثراً أقوى من تكراره عدة مرات .

وإذا كان هناك متسع من الوقت فلا مانع من أن تذكر اسم شخص يشبه اسم محدثك وتسأله عما إذا كانت هناك أية قرابة بينهما ، فهذا يربط الاسم باسم آخر معروف لديك كما يمكنك أن تقارن فى ذهنك بين الرجلين فى المظهر .

وقد يبدو أن فى هذا البرنامج مضيعة لوقت لا ينبغى التفريط فيه ولكنه عادة لا يستغرق إلا دقيقة أو دقيقتين ، مما لا يزيد على الوقت الذى تستغرقه تلك الملاحظات عن الطقس بغية استهلال الحديث ، فضلا عن أنه أكثر فائدة لك وأكثر أهمية بالنسبة للشخص الذى تتحدث عنه .

٢ — كرر الاسم مراراً فى المحادثة . فالسيدة التى لها قوة غير عادية على تذكر الأسماء سوف تكرر الاسم دون وعى منها خمس عشرة أو عشرين مرة خلال محادثة لا تستغرق أكثر من أربع دقائق أو خمس . « نعم يا فلانة ، أظن أنك على صواب ، وهل سمعت يا فلانة . . إلخ » . وقد تأصلت هذه العادة فى نفسها بحيث إنها لا تكاد تتحدث إلى أحد إلا إذا عرفت اسمه ، وهكذا جرت عادتها

أن تسأل عن أسماء صبيان البدال ، والباعة فى المتجر ، والنقاشين بالمنزل ، وهى تعلم أسماءهم جميعاً وتذكرهم فى حديثها . ولا يكاد يستغرق هذا كله فى الواقع وقتاً ما على ما له من أثر حسن فى نفس كل من تتحدث معه ، على أنه ككل شىء مستحب يجب ألا نغالى فيه .

٣ — اجعل هناك علاقة بين الاسم وبين بعض الصفات المميزة ، بأن تجد وسيلة تربط بها بين الاسم والشخص . فمستر جوينر Joiner يحمل شارة الماسونية ، ومن ثم فقد التحق (joined) بالمحفل الماسونى . وقد قابلت مرة رجلا يدعى شنيل يتحدث ببطء شديد وهذا على النقيض من اسمه الذى يعنى بالألمانية سريع .

وفى المنشأة التى أعمل بها رجلان كلاهما يدعى ساندرز أحدهما فى قسم التسعير والآخر سكرتير البنك الاتحادى للتسليف . والحرفان الأولان من اسم أولهما .E.P ومن اسم الآخر .R.H فكيف يتسنى لنا أن نتذكر الحرفين الأولين لكل اسم ، وأيهما يشير إلى أى الرجلين ؟

فلنتتبع الخطوات الطبيعية لإيجاد صلة من الصلات ؛ فالحرفان الأولان من اسم الرجل الذى يعمل فى قسم التسعير هما .E.P . والآن ، ما هو عمل المسعر ؟ إنه الرجل الذى يقدر الأثمان ، وتقدير الأثمان يدل عليه الحرفان Estimated Price .E.P وهذا يربط بين العملية واسم الشخص الذى يقوم بها .

أما فى حالة R.H. Sanders الذى يعمل سكرتيراً للبنك الاتحادى للتسليف فالمعروف أنه لايكثر من الأسفار كما يفعل E.P. Sanders ومن اليسير إذاً أن نذكر أن الحرفين الأولين .R.H يشيران إلى عبارة « مقيم هنا Right Here » . وتبدو هذه الصلات خيالية أو مفتعلة . ولكنها تحقق الغرض المقصود منها ، ولعلى لن أنسى هذين الاسمين أو أخلط بينهما قط .

وقد تتكون الصلة أحياناً بين اسم الشخص ومظهره ، وإذا كان الأمر كذلك فهو خير ما ينبغى . مثال ذلك شخص اسمه شهاب فى عينيه بريق ولمعان ويسير بسرعة خاطفة ومن ثم فاسمه يبدو مناسباً لشخصه من جميع الوجوه . وفى حالة

شخص آخر اسمه قابيل ويتميز بطول فارع نجد أن مما يذكرنا باسمه المثل القائل « كل طويل هبيل » ويمكن بعد مران قليل إيجاد مثل هذه الصلات بين اسم أى شخص وبين ما يفعله أو بين اسمه وبين مظهره . بل إنه فى الحالات التى لا يمكن فيها إيجاد مثل هذه الصلات فإن الجهد الذى يبذل لإيجادها — حتى ولو لم يحالفه التوفيق — يساعد على تثبيت الاسم والصفات المميزة للشخص .

٤ — استخدام طريقة منظمة لوصف المظهر الشخصى . فمن العجيب أننا قلما نذكر حتى الأشياء التى نراها كل يوم إلا إذا كنا نلاحظ هذه الأشياء ملاحظة منظمة واعية . وليس أدل على ذلك من أن تسأل أى شخص أن يضع لك رسماً تخطيطياً لميناء ساعته . جرّب أنت نفسك ذلك وستجد أنك ستغفل أشياء كثيرة اللهم إلا إذا كنت أقوى ملاحظة من الغالبية العظمى للناس .

وهناك أناس كثيرون — كالمخبرين مثلا — عليهم تذكرة الوجوه كجزء من مهام عملهم ، وهؤلاء لهم وسائلهم التى بوساطتها يصنفون الناس فى أذهانهم . فهم يلاحظون على الفور وينطبع ما يلاحظونه فى ذاكرتهم عن وزن الشخص ، وطوله ، ولون بشرته ، وجبهته ، وعينيه ، وأنفه ، وفمه ، ولازماته . . . إلخ .

وقد اختط أحد المديرين الذين يزورون عدداً كبيراً من المصانع التابعة لمنشأة ضخمة بمعدل مرة واحدة كل سنتين خطة خاصة تستهدف تذكر الثلاثين أو الأربعين المسئولين فى كل مصنع ، فكان يدون فى مفكرته وصفاً مختصراً لكل منهم . وقد ترتب على هذه الخطة ثلاث نتائج هامة :

١ — تنمية القدرة على الملاحظة المنظمة، فكل ظاهرة هامة تنطبع صورتها فى الذهن فى أقصر وقت ممكن .

٢ — تدوين الوصف يقوى الصورة المنطبعة فى الذهن .

٣ — كانت مفكرته بمثابة سجل دائم يرجع إليه قبل زيارة كل مصنع .

ونحن نوصى كل شخص يجد صعوبة فى تذكر الأسماء والوجوه أن يتعود فترة من الوقت على الأقل أن يكتب فى أول فرصة أوصافاً مختصرة للأشخاص الذين يتعامل معهم .

ولعله عندما يبدأ فى ممارسة عادة كتابة هذه الأوصاف قد يدهش لقلة المعلومات التى يمكنه تذكرها ولكن سرعان ما تصبح الملاحظة أمراً منتظماً يكاد يتم دون وعى ، وبذلك يمكن كتابة أوصاف أكثر مطابقة للواقع .

التأمل والإتقان والمثابرة

ليس النجاح وليد عشية وضحاها ، فقد تختلط علينا هذه الارتباطات التى أطلنا التفكير فيها . فمحاولة الملاحظة بغية كتابة وصف دقيق تصرف العقل عن موضوع المحادثة ، وهذه كلها أمور مثبطة ، ولكن عندما نتبع هذا الأسلوب المرة بعد المرة ونتحرى فى ذلك التأمل والإتقان والمثابرة فإنا نتغلب على هذه الصعاب ، ونكتسب مهارة حقيقية فى تذكر الأسماء والوجوه ، فلنواظب على اتباعه .

قاعدة بسيطة لكسب الأصدقاء والاحتفاظ بصداقتهم

لعله من الممكن تلخيص ذلك كله فى قاعدة بسيطة علينا أن نسير عليها كل يوم فى اتصالاتنا مع الغير وهى :

> انتهز على الدوام كل فرصة مواتية لتقول وتفعل الأشياء التى تجعل الآخرين يشعرون بأنهم أجل شأناً وأحسن حالا وأعظم خطراً .
>
> ولا تقل أو تفعل شيئاً ولو على سبيل المزاح يخدش شعور الآخرين ويجعلهم يشعرون بأنهم أضعف شأناً وأصغر قدراً وأقل خطراً اللهم إلا إذا كان ذلك — دون غيره — مما يحتمه صالح من تتحدث إليه .

وليس معنى هذا أن على المشرف الذى يرغب فى اكتساب محبة موظفيه أن ينفق وقته كله فى التملق لكل موظف يعمل تحت إشرافه لأن ذلك يؤدى إلى عكس المراد . فما من أحد يحب أن يكون موضع تملق كاذب ؛ إذ أن هذا يثير فى النفس من الاشمئزاز أكثر مما يبعث من السرور . إنما يعنى هذا

أنه يجب على المشرف أن يكشف باستمرار عن الجوانب الجديرة بالمدح والثناء ويعلق عليها التعليق المناسب. ومن هذه الجوانب القدرة على عمل بعض الجداول المعقدة على الآلة الكاتبة بإتقان وبدون خطأ ، أو إنجاز عمل من الأعمال فى أقل من الوقت المقرر مع أقل ما يمكن من التلف ، أو الوصول بالمبيعات فى المتجر إلى رقم قياسى ، وكل هذه الحالات تتيح مثل هذه الفرص. وعليه أيضاً ألا يقصر فى التعليق المناسب على ما يكون قد أدخل من تحسينات على عمل سبق القيام به وإن لم يصل هذا العمل إلى مستوى رفيع . وهذا جدير بصفة خاصة فى حالة الموظفين الجدد أو فى حالة هؤلاء الذين نبهوا من وقت قريب لضعف مستوى أدائهم .

ولا تقتصر هذه التعليقات المشجعة على الفرص التى تتاح فى المتجر أو المكتب ، بل إذا قرأت فى الصحف مثلا أو سمعت خبراً مؤداه أن ابنة أحد موظفيك أو ابنه قد أحرز نجاحاً مشرفاً فلا تنس أن تهنئ الأب أو الأم على ذلك فى أول فرصة ممكنة . وحتى إذا كان الخبر يتصل بذهاب الابن لبعض المخيمات الصيفية ، فلتذكر ذلك مشفوعاً بأملك فى أن يستمتع الابن برحلته . وحاول أن تتذكر اسم الابن وتذكره عندما تدلى بمثل هذه التعليقات ، وهذا من شأنه أن يزيد فى إشعار السامع بأهميته .

على أنه يجب أن نسوق تحذيراً قد يؤدى إغفاله إلى عواقب وخيمة ، ذلك أنه يجب أن تحترس كل الاحتراس من إغداق المديح والثناء على اثنين أو ثلاثة من موظفيك مهما كانوا مبرزين فى عملهم ويستحقون كل ما تقوله عنهم . لا تحبس عن هؤلاء ما يستحقون من ثناء ، ولكن لتبحث عن بعض العبارات التى تبعث الرضا والارتياح فى نفوس غيرهم ممن يعملون معك — جميعاً دون استثناء — فما من أحد مهما ضعف عمله أو انحرفت اتجاهاته قد خلا من شىء يصح أن نمتدحه عليه ، فلتكلف نفسك عناء البحث ، وسيتبين لك كما تبين لكثير غيرك من المشرفين أن عمل الموظف سوف يتحسن واتجاهاته سوف تتعدل ، ومن ثم تزداد أمامك فرص الثناء عليه .

ومنذ سنوات أجرى الدكتور هارلوك بكلية المعلمين فى جامعة كولومبيا تجربة شائقة لإظهار أثر المديح فى حث التلاميذ على الاجتهاد فى عملهم ، فعند بدء التجربة أعطى عدداً من التلاميذ اختباراً لقياس قدراتهم ، ثم قسمهم بعد ذلك إلى ثلاث مجموعات متكافئة قدر الإمكان من حيث القدرة ومتوسط السن ونسبة البنين إلى البنات .

وفى اليوم التالى اجتمعوا كلهم فى غرفة واحدة لاختبار ثان . وقبل الاختبار طلب إلى تلاميذ المجموعة الأولى أن يتقدموا إلى صدر الغرفة ، ثم امتدحهم لما قاموا به من عمل ممتاز فى اليوم السابق ، بل استحثهم على أن يجيدوا العمل أكثر من ذلك ، وأن يتجنبوا أى خطأ ينجم عن الإهمال ، وأن يجدوا حلا لأكثر ما يمكن من المشكلات فى الزمن المقرر .

وبعد ذلك طلب من تلاميذ المجموعة الثانية أن يتقدموا إلى صدر الغرفة ثم أنبهم بشدة على الأخطاء التى ارتكبوها نتيجة الإهمال ، وعلى ضعف مستوى أدائهم . وسمع تلاميذ المجموعة الثالثة عبارات المديح واللوم التى وجهت إلى زملائهم ولكن دون أن توجه إليهم هم أية إشارة إلى مستوى أدائهم فى الاختبار ؛ إذ أغفل أمرهم خلال التجربة ، وبعد ذلك قدم لهم الاختبار وجمعت أوراق الإجابة .

وتكرر هذا الإجراء عينه أربع مرات، ونورد النتيجة فى الجدول التالى :

الاختبار	الأول	الثانى	الثالث	الرابع	الخامس	النسبة المئوية للتحسن
المجموعة موضع الثناء	١١,٨١	١٦,٥٩	١٨,٨٥	١٨,٨١	٢٠,٢٢	٧١
المجموعة موضع اللوم	١١,٨٥	١٦,٥٩	١٤,٣٠	١٣,٢٦	١٤,١٩	٢٠
مجموعة التعادل (للمقارنة)	١١,٨٤	١٤,١٩	١٣,٣٠	١٢,٩٢	١٢,٣٨	٥

وعلى الرغم من أن نتائج هذه التجربة ليست نهائية بحال من الأحوال ، إلا أنها تشير بصورة قاطعة إلى أن التشجيع بطريق المدح هو أنجح وسيلة لجعل الناس يبذلون فى عملهم قصارى جهدهم . ويدعم هذه النتيجة خبرات جميع

المشرفين الذين تحدثت معهم ممن كانوا يهتمون بالبحث عن الدوافع التى تشجع من هم تحت إشرافهم على إجادة العمل واستغلال هذه الدوافع عن طريق المديح والثناء .

على أن أكثرنا غالباً لم يزل يتبع أسلوباً خاطئاً فى الإشراف ، وهو أسلوب الصمت دون التعليق بشىء . فقد نفترض ، كما فعل أحد المشرفين الذين تحدثت إليهم ، أن على الذين يعملون تحت إشرافنا أن يدركوا أنه مادمنا لا ننتقد الأعمال التى يقومون بها فنحن راضون عن عملهم . أو قد نتخذ هذا الموقف الذى طالما أفصح عنه الكثيرون ، وهو أنه ما دام الناس يؤجرون للقيام بأحسن الأعمال ، فما علينا إلا أن نتوقع منهم القيام بذلك ، دون أن يكون على المشرف أن يمتدحهم على عمل يؤجرون عليه .

والجواب على ذلك بسيط وعملى ؛ فعلينا أن نبذل جهداً فى سبيل العثور على ما يجيده الناس من الأعمال وأن نمتدحهم على قيامهم بها وأن نمد إليهم يد المعونة ونزودهم بالمعلومات بدلا من أن نلومهم عندما لا نجد ما نمتدحهم عليه ، فذلك يزيد من سعادة الناس فى أعمالهم أكثر من أى وسيلة أخرى من وسائل الإشراف . وقد دلت الدلائل أكثر من مرة على أن عمل السعداء يمتاز على العمل الذى يقوم به غير السعداء من حيث الكم والكيف .

أهم مقومات النجاح فى التأثير على الناس وإدخال السرور على قلوبهم

دعيت منذ أشهر مضت إلى أن أتحدث إلى مجموعة من صغار مديرى الأعمال . ولما كنت حريصاً على أن أقدم إليهم شيئاً ذا قيمة فقد قرأت كتابين أو ثلاثة من خيرة الكتب التى وضعت فى موضع تنمية الشخصية ، وأعددت حديثى بكل عناية فجاء مدروساً مليئاً بمصطلحات علم النفس الرنانة ، فقد بذلت جهداً كبيراً فى إعداده وكنت فخوراً به .

ومع ذلك فإنى لم ألق هذا الحديث ؛ إذ حدث فى صبيحة اليوم المقرر لإلقائه

شيء جعلني أطرح جانباً كل ما أعددته ، لأن هذا الشيء قد مدني كما أعتقد بالحل الحقيقي للمشكلة المطروحة أمامي . ولم يكن هذا الحل يحوي أية عبارة رنانة ، شأنه في ذلك شأن جميع الحقائق الهامة. والآن لأسرد عليك القصة :

حضرت إلى مكتبي في هذا الصباح متأخراً بضع دقائق ، وعندما اقتربت من مكتب سكرتيرتي قالت : « عندي مفاجأة سارة هذا الصباح يا مستر هالسي ، فقد وصل شيك الناشر » . وكانت متحمسة للموضوع إذ أسعدها أن تحمل إلي هذا الخبر السار .

وكان هناك جانب من القصة لا تعرفه السكرتيرة وهو أن شيكات الناشر ترد كل ستة أشهر بانتظام بلغ من دقته أنه لو تأخر شيك منها يوماً لكدت أوقن بأن هناك خطأ في التواريخ التي تبينها مفكرتي ، كما كنت قد علمت قبل وصول هذا الشيك بثلاثة أشهر من خطاب أرسله الناشر قيمة المبلغ المستحق لي بالضبط ، وكنت أتوقع وصول الشيك في هذا الصباح . فلم يكن وصوله مفاجأة لي وإن كان بالطبع أمراً محبباً . ولذلك كانت إجابتي على طرف النقيض لما كان ينبغي أن تكون عليه . فقد قلت : « إنني كنت أعلم بقدومه ولقد حسبت أن عندك لي مفاجأة سارة حقاً » . فأجابت : « أوه! » فأدركت على الفور أن إجابتي قد أصابتها بشعور عميق من خيبة الأمل فبدت كفقاعة أفرغ منها الهواء .

وكم كان من الأفضل بكثير لو أن تفكيري أسعفني بعبارة مثل « أليس جميلا أن يصل الشيك في شهر كثرت مطالبه ؟ »

وذهبت إلى مكتبي وأنا أفكر مهموماً فيما حدث . لقد كان من الأمور الصغيرة التي يشتد قلق المرء لها ، لعلمه أن الاعتذار عنها يزيدها سوءاً . وفجأة طرأت على ذهني فكرة وهي أن ما حدث يتضمن الجواب على مشكلتي . إن ألزم صفة للنجاح في التأثير على الغير وإدخال السرور على نفوسهم ليست شيئاً له اسم رنان وإنما هي ببساطة « رغبة المرء وقدرته على التحكم في ميله الطبيعي نحو تعظيم نفسه بلفت الأنظار إليه كلما سنحت له الفرصة » .

ولعلك تقول إن هذا لا ينطبق على الحادثة التى ذكرتها، كما أننى لم أدل بجوابى هذا مدفوعاً برغبة واعية فى التباهى ولفت الأنظار .

لم يكن الأمر كذلك بطبيعة الحال ، ولكن هناك شيئاً فى الطبيعة البشرية يجعل كل إنسان يشعر بأهميته عندما يعرف شيئاً — مهما كانت تفاهته — لا يعلمه الآخرون . وهذه الرغبة موجودة بالرغم من أننا لا ندركها إدراكاً واعياً .

وإن توجيه ملاحظات تؤدى إلى إشعار محدثك بأهميته بدلاً من تلك الملاحظات التافهة الصادرة عن غير روية أو تفكير لهو أهم عامل فى التأثير على الناس وإدخال السرور على قلوبهم .

ولأوضح ماقلته أورد هذا المثال : إذا ذكر أحد نكتة من النكات سبق لنا أن قرأناها فلن يحدث أن نتبرم بها قائلين : « إنا قرأناها فى هذه الجريدة أو تلك » ، ولكن الذى يحدث عادة أننا قد نضحك ونعلق عليها على هذا النحو : « إنها نكتة مليحة من صميم الحياة » ثم نعقب بعد لحظة قصيرة قائلين : « لقد كانت منشورة فى مجلة كذا الأسبوعية . . أليس كذلك؟ »

ولقد مررت أخيراً بتجربة لعلها تزيد هذا الإغراء الخفى إيضاحاً ، الإغراء الذى يدفع المرء إلى هذا النحو الملتوى من التفاخر . فقد دعيت مرة للتحدث فى اجتماع للمعلمين وتوقفت فى طريقى إلى هذا الاجتماع عند أحد المعاهد لاختبار بعض الذين تقدموا لشغل الوظائف الشاغرة فى منشأتنا . وتناولت طعام الغداء مع المسجل وأحد الأساتذة ، وقد أخذت فى الطريق إلى غرفة الطعام ألوم المسجل هازلاً على سقوط الثلج فى كل مرة أحضر فيها لزيارته ، ولم يكن هناك سوى بضع ندف من الثلج . وقد ذكر الأستاذ أن حديثى عن الثلج قد ذكّره بشتاء قضاه فى ولاية الينوى حيث يتكاثر سقوط الثلج حتى يبلغ سمكه أحياناً نحو أربع أقدام أو خمس .

وكدت أقول : ليس هذا بشىء ألبتة ، لقد عشت الشتاء ثلاث سنوات فى ولاية « وسكونسن » حيث يتساقط الثلج بشدة يتضاءل أمامها ثلج الينوى فلا يصبح شيئاً مذكوراً ، ولكنى لم أفعل ذلك .

لقد أجبت إجابة أكثر دهاء كما أنها أكثر حماقة فقلت : « إنى لأعجب من أنك لم تلق بالاً إلى هذه الندف القليلة من الثلج إذا كنت قد عشت هناك » . ولو كنت قد توقفت عند ذلك الحد لسارت الأمور على ما يرام، ولكنى لم أتوقف، وإنما تابعت الحديث قائلا : « إننى أدرك تماماً ما تشعر به لأننى قد قضيت الشتاء فى وسكونسن ثلاث سنوات » ، لا شتاء واحداً بل ثلاثة ، وليس فى الينوى بل فى وسكونسن حيث يزداد سمك الثلج المتساقط .

ومما زاد الطين بلة أننى فعلت ذلك وأنا فى طريقى لإلقاء حديث فى نيتى أن أسرد فيه قصة الشيك وأناقش المبادئ التى تنم عنها .

ليس هيناً أن يستطيع المرء السيطرة على ميله الطبيعى إلى إتيان تلك الأفعال التافهة التى تضايق الآخرين وإن كانت تصدر عادة دون وعى . غير أن هذه السيطرة تستحق كل ما يبذل فى سبيلها من تفكير وجهد ، ذلك أن الصفة الأساسية للنجاح فى التأثير على الناس وإدخال السرور على نفوسهم — الصفة التى تفوق كل ما عداها من صفات — هى رغبة المرء وقدرته على ممارسة هذه السيطرة .

ونحن جميعاً لدينا ميل غريزى إلى أن نتجنب هؤلاء الأشخاص الذين يغضون من شأننا بأن يحاولوا دائماً أن يسردوا قصصاً تبدو قصصنا إلى جانبها ضئيلة تافهة . ونحن نعلم جميعاً كيف أن هذا التصرف لا يروق فى أعين الغير ونستطيع تحاشى الوقوع فيه إذا تدبرنا نتائجه قبل أن نقدم عليه . ولكن كيف يتيسر لنا ذلك ؟

لقد أعاننى على تجنب هذه التصرفات ذكر الموقف الذى يجتمع فيه عدد من الناس إلى مائدة عليها سلة مملوءة بالفواكه أو صندوق من الحلوى فإذا ما تناول أحد هؤلاء أكثر من نصيبه فإنه سيحرم آخر من نصيبه، وليس هناك من يود ذلك ، وربطت ذلك الموقف بمواقف السمر التى ينبغى أن ينال فيها كل شخص نصيبه من الغذاء النفسى .

والآن، وأنا على وشك التفوه ببعض العبارات المرسلة دون تفكير ، تحضرنى صورة

المائدة فأقرر ألا أكون جشعاً فى إقبالى على هذا الغذاء النفسى ، وقد ساعدتنى هذه الوسيلة البسيطة كثيراً ، ولذلك أرانى على يقين من أنها ستعين أى شخص يحاول تجربتها .

وهناك فرق بين الغذاء النفسى و بين الطعام العادى فإننى إذا كبحت رغبتى فى أخذ قطعة كبيرة من الحلوى ، وقنعت بقطعة صغيرة فإنى بذلك أحصل على قدر أقل من الطعام فلا أشبع نهمى للحلوى إشباعاً تاماً . ولكننى إذا كبحت ميلى الطبيعى للزهو ولم أسرد القصة التى تبدو أمامها قصة غيرى ضئيلة تافهة فإنى أشعر برضاً لأنى بذلك أكون قد كبحت جماح نفسى وأتيت عملاً مبرأً من الأثرة ، وإذا ما واظبت على ذلك فإنى أشعر بالرضا الأكبر الناتج عن محبة الناس لى ورؤية الوجوه تبش لمقدمى والناس يرحبون بى فى مجالسهم .

هذا هو الغذاء النفسى وهو أجل وأغنى بكثير مما لو كنت حاولت الحصول على أكثر من نصيبى بالطريقة الأخرى . وهو بمثابة المكافأة على كبح ميلى الطبيعى لأخذ قطعة كبيرة من الحلوى الرخيصة بنيل صندوق بأكمله من الحلوى الفاخرة .

ارفض ، ولكن بلباقة

« هيا بنا أيها السائق فلنتخلص من هذا الجحيم ، لقد تأخرنا نصف ساعة »

لقد كنا راكبين سيارة عمومية متجهة إلى جاكسونفيل بفلوريدا ، وكانت تسير فى موعدها طوال الأصيل ، ولكن عندما وصلنا إلى مفترق للطرق على مسيرة أميال قليلة إلى الشمال من سافانا أعلن السائق أننا سنتوقف قليلا انتظاراً لوصول السيارة الأخرى التى تتقابل وسيارتنا فى هذا المكان .

وبينما نحن فى الانتظار أخذ أحد الركاب يشكو التأخير لكل من يستمع إليه ويزداد غضبه ، وبعد أن مرت عشرون دقيقة انفجر صائحاً فى السائق : « فلنتخلص من هذا الجحيم » .

لم يكن فى مقدور السائق أن يستأنف الرحلة ، إذ كان مقرراً أن ينتظر

السيارة التى تتقابل معه فلم يكن هناك مفر من رفض هذا الطلب . فماذا عساه أن يقول ؟ لا بد أن يقول شيئاً ينم عن الرفض القاطع وفيه تهدئة لهذا الراكب فى الوقت نفسه . حقاً إنها لمشكلة صعبة .

وربما كان اختباراً هاماً للباقتك أن تحاول تخمين إجابة السائق قبل أن تقرأها فيما بعد ، وما عسى أن يكون أحسن حل لهذه المشكلة ثم قارن هذا الحل من حيث اللياقة واللباقة بإجابة السائق .

لقد كان جوابه على ما أعتقد ألبق جواب سمعته فى مثل هذه المواقف .

١ — كان جواباً موجزاً لا يزيد على خمس كلمات ، فالمرء فى حالة الغضب لا قبل له بالإصغاء إلى شرح طويل .

٢ — أفصح الجواب عن رغبة السائق فى التمشى مع طلب الراكب وإن لم يستطع ذلك ، وبذلك يكون السائق قد تحاشى خطأ وضع نفسه موضع الخصم فى المناقشة .

٣ — لم يصحح الخطأ الذى وقع فيه الراكب من حيث طول مدة التأخير فإن ذلك يزيد من غضبه ولا يؤدى إلى أية نتيجة مجدية .

٤ — لم يؤنب الراكب على عدم مراعاته مشاعر ركاب السيارة الأخرى ؛ لأن ذلك يؤدى إلى ازدياد غضبه .

٥ — ترك للجواب بابان مفتوحان — الأول : متابعة النقاش إذا رغب الراكب حقيقة فى معلومات أوفى عن السبب فى عدم إمكان متابعة السير ، والآخر : أن يخرج الراكب من هذا المأزق دون أن تمس كرامته ، إذا شعر بخجله من ثورته .

وهذا هو الجواب : « وددت بالتأكيد لو استطعت ياسيدى » .

وهذه الكلمات الخمس تفوق فى بيانها وتمثيلها لأهم قاعدة تتبع لرفض طلب بلباقة . . تفوق خمس صفحات قد تكتب فى هذا الموضوع .

وإذا كان لا بد لنا أن نرفض طلباً وكان فى مقدورنا دائماً أن نقول

مخلصين : « وددت يا سيدى لو استطعت . . . » وأن نشعر الشخص الذى نرفض طلبه برغبتنا الأكيدة فى إجابته فإننا بذلك نكون قد قطعنا شوطاً بعيداً نحو إجادة فن رفض طلبات الآخرين بلباقة .

وإليك ثلاث قواعد بسيطة عندما تطبقها بإتقان وإخلاص تنجح فى تسع حالات من كل عشر فى تلك المهمة الشاقة ، مهمة الرفض دون أن تثير فى نفس الشخص الذى ترفض طلبه حنقاً عليك أو على المنشأة التى تمثلها .

الأولى : وجوب الإفصاح دائماً بإخلاص عن أسفنا :

« كنت أود بالتأكيد لو استطعت أن أسمح لك بدخول الامتحان اليوم . . »

وهذا الشعور بالأسف ينبغى أن يكون موجوداً ، وأن يعبر عنه حتى إذا كان لا بد من رفض الطلب لأن صاحبه لم ينفذ ما سبق أن اتفق عليه ، أو لم يستكمل الأوراق التى لا يقبل الطلب إلا بها .

الثانية : يجب أن نوضح السبب الذى من أجله لا يمكن قبول الطلب اللهم إلا إذا كان الطلب مجرد سورة غضب كما هى الحال مع ذلك الراكب الغاضب ، وأن يكون الإيضاح موجزاً إذا كان الطلب بشأن أمر بسيط ، ومفصلاً فى الأمور الهامة . ولنكمل المثال المتقدم ذكره :

« . . . ولكن طلبك يحمل خاتم البريد المؤرخ ٢ ديسمبر والشرط الذى لا حيلة لى فى نقضه ينص على أن طلبات الدخول فى امتحان اليوم يجب أن تحمل خاتم البريد بتاريخ لا يتجاوز منتصف ليلة ٣٠ نوفبر » .

وواضح أن الخطأ هنا هو خطأ مقدم الطلب لأن آخر موعد لتقديم الطلبات كان مبيناً بوضوح تام فى جميع الإعلانات التى نشرت عن هذا الامتحان . وإذا كان لا مفر من الرفض — كما هى الحال فى هذا المثال — بسبب إهمال مقدم الطلب ، فليس هناك ما يدعو إلى أن نقول له : « لقد فاتك أن ترسل الطلب . . . . إلخ » لأن مثل هذا القول يغضبه دون أن يؤدى إلى غرض منشود .

الثالثة : ويجب ، إن أمكن ، أن تدلى باقتراح يساعد الطالب على أن يحصل على الأقل على جزء مما يريده . ولنكمل المثال المتقدم :

« على أن امتحاناً سيعقد فى منتصف هذا الشهر ، فإذا وقّعت لى هذا الطلب أمكننى بسرور أن أحول طلبك إلى هذا الامتحان ، وسوف يتيح لك ذلك فترة أسبوع آخر تتمرن فيها على الآلة الكاتبة ، الأمر الذى قد يمكنك من الحصول على درجات أعلى من التى كنت تحصل عليها لو أنك أديت امتحان اليوم » .

جزب هذه القواعد الثلاث بحسب الترتيب المذكور : عبّر عن أسفك ، ثم اذكر السبب ، ثم أبد اقتراحك فى كل مرة ترى أنه من الضرورى أن ترفض طلباً . إذا كنت لم تستخدم هذه الطريقة بعد فإنك ستعجب من النتيجة التى تحصل عليها وتسر لها .

لعلك تقول إن جميع المسائل التى نوقشت فى هذا الفصل مسائل صغيرة حتى إن البعض قد يعتبرها تحذلقاً لا مسوّغ له ، ولكن هذه الأشياء الصغيرة هى التى تفرق بين اللباقة وعدمها ، وهى التى تجعل موظفيك يحبونك لا أن يتقبلوك على مضض ، وهى التى تفرق بين النجاح والإخفاق فى كل وظيفة تتطلب الاجتماع بالناس والتأثير فيهم . وما أقل الوظائف التى لا تتطلب هذه الأشياء .

المراجع

1. How to Win Friends and Influence People, — *Dale Carnegie*. Part II.

الفصل الخامس

حصر خصائص الوظيفة

إن أول مستلزمات النجاح فى اختيار أى شىء هو أن نعرف بالضبط ما نريده ، ولا استثناء من هذه القاعدة فى اختيار الموظفين . ونحن عادة نخطئ ونلقى باللائمة على تعقد الطبيعة البشرية وصعوبة قياس السمات الإنسانية . غير أنى أعتقد برغم ذلك أن أكثر من نصف الأخطاء التى نرتكبها عند اختيار الموظفين ترجع غالباً إلى أننا لا نعرف ما نريده بالضبط ، وأننا لم نقم بوضع خطة معينة لقياس صلاحية الطالب إذا كنا نعرف ما نريده .

وبعبارة أخرى ، إنى أعتقد أننا لو وضعنا خصائص كل وظيفة بعناية ثم استخدمنا هذه الخصائص بانتظام وإخلاص لأمكننا تخفيض أخطائنا فى اختبار الموظفين بما لا يقل عن ٥٠٪ .

تعريف عبارة خصائص الوظيفة (١)

خصائص وظيفة أو مهنة ما عبارة عن وصف مهامها والمؤهلات التى يجب أن يحوزها الشخص ليؤدى هذه المهام على الوجه المرضى . وحصر الخصائص ينبغى دائماً أن يتضمن المقترحات الخاصة بأحسن الطرق للاستدلال عما إذا كان المتقدمون لشغل المهنة أو الوظيفة حائزين للمؤهلات المطلوبة . وهذه المعلومات تأتى عادة تحت العناوين التالية :

---

(١) لما كانت عبارة « خصائص الوظيفة » تستخدم فى الصناعة أكثر مما تستخدم عبارة « خصائص المهنة » فإننا سوف نستخدمها خلال هذا الكتاب ، ولكن العبارتين تعنيان شيئاً واحداً ؛ إذ أن لفظة وظيفة تكاد تكون مرادفة للفظة مهنة .

أما كلمة « مركز » فتستخدم للدلالة على مجموعة من الواجبات والمسئوليات الموكلة إلى شخص معين .

١ — تحديد الوظيفة : رمز الوظيفة أو رقمها وعنوانها والمصالح أو المؤسسات التى توجد فيها هذه الوظيفة ، أسماء الوظائف الأخرى المتصلة بها اتصالا وثيقاً والتى يمكن شغلها فى ضوء هذه الخصائص ، العدد التقريبى فى المنشأة للأشخاص الذين تدخل وظائفهم ضمن هذا التحديد .

٢ — وصف مهام الوظيفة : ينبغى أن يوضح هذا الوصف بالضبط للموظف ما سوف يعمله فى هذه الوظيفة ومسئولياته بالنسبة لعمل الآخرين . ويجب أن تكون أوصاف الواجبات الأكثر أهمية كافية لتبين العوامل الداخلة فى تقويم الوظيفة الوارد فى البند الثالث والمؤهلات المذكورة فى البند الرابع من خصائص الوظيفة ، أما المهام الأخرى التى لا أهمية لها بنوع خاص فى إبراز الصعاب وتحديد المسئوليات ، والمؤهلات الضرورية والنواحى الشاقة فى الوظيفة — فلا تتطلب إلا وصفاً مختصراً . ومن المهم بصفة خاصة ذكر ساعات العمل إذا كانت هذه الساعات تختلف عن ساعات العمل العادية .

ويضع وصف هذه المهام عادة شخص يمثل قسم المستخدمين بعد تحليل البيانات الخاصة بالمهام التى يعدها نفر من الموظفين القائمين بنوع هذه الوظائف .

٣ — تقييم الوظيفة : انظر الفصل الثامن بشأن تفصيل الكلام عن هذا البند من خصائص الوظيفة .

٤ — الحد الأدنى من المؤهلات المطلوبة وما يفضل منها : يجب أن تذكر هذه المؤهلات بلغة واضحة يسهل على الرجل العادى فهمها كما تشير أيضاً إلى سمات ومهارات معينة يدركها الإخصائى النفسى وإخصائى الاختبارات . وقد أخبرنى ذات مرة أحد علماء النفس ممن لهم خبرة طويلة بتصميم الاختبارات التى تعقد لشغل الوظائف أن إخفاق رجال التوظيف فى ذكر ما يريدونه بالضبط بلغة مفهومة هو أحد الأسباب الرئيسية التى أدت إلى عدم النجاح فى برامج الاختبار المتبعة فى معظم منشآت الأعمال .

ويجب أن تذكر بعض الأمثلة الفردية للمهام وما تتطلبه من مهارات ،

فإذا كانت الخصائص مثلا لوظيفة ساع فمن المعروف أن معظم السعاة لم تتح لهم فرصة قيادة السيارات ، ولكن قد يكون من الأمور الجوهرية أن يكون للساعى فى مكتب عام رخصة قيادة لأن عليه أن يقود سيارة صغيرة يحمل فيها الخطابات والرسائل إلى مكتب البريد ، وكثيراً ما تنجم أخطاء عديدة وخطيرة فى الاختبارات بسبب إغفال هذه الأمور البسيطة فى حد ذاتها رغم أهميتها بالنسبة لبعض الوظائف .

٥ ــ الوسائل المقترحة لتجديد صلاحية المرشحين للوظائف : انظر الفصلين السادس والسابع لتفصيل الكلام عن هذا البند من الخصائص .

وصف المهام

إن قيام الموظف بذكر ما يفعله بالضبط مع شرح المشرف لما يكتبه الموظف وتقويمه له هو نقطة البداية لكثير من الشئون الخاصة بإدارة المستخدمين .

ويجب عند ذكر هذه المهام للإفادة منها فى إعداد خصائص الوظيفة أن تدون لتؤدى إلى أغراض ثلاثة ، كما يجب أن تكون جميع التعليمات الموجهة إلى الموظفين والمشرفين معدة فى ضوء هذه الأغراض الثلاثة التى نوردها فيما يلى :

١ ــ إعطاء وصف عام لجميع مهام الموظف . وليس من الضرورى أن يكون هذا الوصف مفصلا ، وإنما يجب أن يشغل المهام العرضية إذا كانت جزءاً أساسياً من الوظيفة ، فيحدث أحياناً أن يكون هناك جزء من العمل لا نؤديه إلا نادراً ، ولكنه فى الوقت نفسه يكون جزءاً أساسياً يتطلب مهارة خاصة ، وإذا حذف من وصف المهام ترتبت على حذفه أخطاء فى الاختبار والتقييم .

٢ ــ تزويد قسم المستخدمين بجميع المعلومات اللازمة لوضع الوظيفة فى بابها الصحيح من حيث نوعها (كاتب اختزال ــ أمين مخزن ــ عامل مخرطة) ،

ومن حيث مستوى راتبها أو درجتها (كاتب اختزال مساعد ـ كاتب اختزال أول) . وسوف نناقش فى الفصل الثامن العوامل التى نجعلها موضع الاعتبار عند تحديد مستوى راتب الوظيفة .

٣ ـ الإشارة إلى ما قد يكون هناك من جوانب شاقة فى الوظيفة مثل ساعات العمل غير العادية ، والوقوف طول اليوم ، والتعرض للبرد ، والتعرض للقذارة أو الغبار ، والتعرض لتوتر الأعصاب . . . إلخ . ويجب أيضاً أن نصف الجوانب المحببة مثل قلة ساعات العمل ، والفرصة لتعلم حرفة نافعة ، والحياة فى مناخ معتدل .

مقترحات نموذجية للموظفين عن كيفية إعداد بيان مهام الوظيفة

قد يصبح إعداد بيان واضح كامل عن جميع مهام وظيفتك أكثر سهولة ويسراً إذا تمت كتابته على النحو التالى :

١ ـ **إعداد قائمة بالمهام :** إن أول خطوة هى إعداد قائمة مبدئية بجميع مهامك دون محاولة الدخول فى التفاصيل . وتأكد من أن هذه القائمة كاملة لا ينقصها شىء وضمنها جميع الأعمال التى تقوم بها بصورة منتظمة أو من وقت لآخر . وخصص سطراً مستقلاً لكل واجب من واجبات الوظيفة أو لكل مجموعة من الواجبات المتقاربة .

٢ ـ **صف كل واجب منها وصفاً مفصلا :** والخطوة التالية هى كتابة عدد من الفقرات الوصفية المنظمة فى وصف كل واجب من الواجبات الواردة فى قائمتك ، ومع أن الأمر لا يتطلب ترتيباً خاصاً ، إلا أن من الأوفق أن تذكر فى القسم الأول من بيانك تلك الواجبات التى ترى أنها الأهم وتلك التى تكرس لها معظم وقتك ، وتأتى بعد ذلك الواجبات الأقل أهمية والتى لا تؤديها إلا عرضاً . واذكر أى واجبات هو عملك الأصيل المستمر وأيها يوكل إليك بصفة مؤقتة مثل أعمال المساعدة فى حالة قيام البعض بإجازاتهم .

اذكر بالتفصيل صورة واضحة محددة لصعوبات العمل ومسئولياته ، وليس من الضرورى بطبيعة الحال أن تذهب فى التفصيل إلى أقصى حد . صف خطوات العمل بالقدر اللازم للكشف عن صعوبة عملك وجوانب التعقيد فيه . اذكر ما إذا كان عملك يتطلب منك قدراً كبيراً من التفكير والحكم وليس مجرد اتباع أساليب موضوعة وقواعد مقررة ، وأشر إلى جزء العمل الذى يتطلب منك التفكير والحكم . مثال ذلك ، إذا كتب كاتب اختزال فليس بكاف أن تقول « إنى أتلقى ما يملى على ثم أكتبه بالتفصيل » . ما نوع الإملاء الذى يلقى عليك ؟ هل هو إملاء مكتبى معتاد ، أم مداولات غير شكلية ، أم مرافعات قضائية رسمية ؟ وما هو موضوع الإملاء ؟ مراسلات روتينية ، ملخصات وثائق ، مذكرات قانونية . . . إلخ ؟ وما هى الوظيفة الرسمية لهؤلاء الذين يملون عليك ؟ هل تقوم أنت بتحرير بعض خطاباتك أو كلها ؟ وما مدى ذلك ؟ وفى أى الأحوال ؟ هل توقع أنت على الخطابات التى تحررها وتقوم بإرسالها أو أن أحداً غيرك يقرؤها قبل أن ترسل ؟ ومن هو ذلك الشخص ؟ هل تقوم بعمل كتابى آخر أو بعمل من أعمال السكرتيرية ؟ ما هو هذا العمل وكم من الوقت تخصصه له ؟ إلى أى حد يعتمد رئيسك على آرائك وأحكامك ؟ هل يراجع أحد عملك أم أنه يرسل دون مراجعة ؟ هل تراجع أنت عمل غيرك من الموظفين ؟ وهل مراجعتك نهائية ؟

وإذا كنت مشرفاً فمن الخير أن تذكر : ا — أية وحدة من المنشأة تشرف عليها . ب — ما هى العمليات أو المهام التى تشرف عليها وتوجهها ؟ حـ — ما هو دورك فى تحديد الطرق ورسم البرامج والخطط ؟ د — ما هى أنواع المشكلات التى تتخذ فيها قرارات لا تحتاج إلى تصديق من جهة أعلى ولا إلى مراجعة ؟ هـ — ما هى الموضوعات التى تقدم عنها التوصيات دون القرارات ؟ و — من هو الشخص الذى أنت مسئول أمامه مباشرة ؟

ولنتذكر أيضاً أن هذا هو المجال الذى يصح أن تستخدم فيه الضمير «أنا» مرات كثيرة ، فنحن يهمنا أن نعرف ما تفعله أنت شخصيا ، ولكى تقدم

لنا هذه المعلومات عليك أن تقول « إنى كنت » . . « إنى أجمع البيانات » . . « إنى أشرف » بدلا من أن تسند الفعل إلى مجهول .

٣ ــ تجنب بقدر الإمكان استخدام كلمات وعبارات غير محددة مثل « إنى أعاون فى » أو « إنى أشتغل فى المراسلات بالاشتراك مع » فإن هذه العبارات لاتعطى صورة مضبوطة لما تقوم به بالفعل إلا إذا أتبعتها بتفسير للطريقة التى تعاون بها فى المراسلات . وفى حالة الكاتب الذى يعمل فى قسم الإحصاء على الآله الكاتبة مثلا ، من الأفضل أن يقول : « إنى أكتب جداول على اتساع ما بين ٦ و ٨ أعمدة نقلاً عن مسودة تقارير إحصائية ، وأقوم بالمراجعة النهائية لعملى بدل أن يقول « أقوم بأعمال الكتابة على الآلة الكاتبة قسم الإحصاء » .

٤ ــ حدد مدى مسئوليتك : ينبغى أن يتضمن وصفك لمهام عملك تحديداً واضحاً لمدى المسئولية التى تتحملها . فإذا كنت تقوم مثلاً بعمل تقرير يتطلب الحصول على أرقام ومعلومات من عدة مصادر وجمعها فى صورة محددة ، فمن الأفضل أن تبين :

ا ــ ما إذا كنت مسئولا أو غير مسئول عن دقة المصادر التى تأخذ عنها .

ب ــ على من تعرض التقرير عند الفراغ منه .

حـ ــ المراجعة والتحقيق الذى يمر به عملك والموافقة عليه .

د ــ إذا ما كانت مراجعتك لعملك نهائية وما يليها مجرد مراجعة عامة .

٥ ــ حدد نسبة الزمن : بين فى الهامش الأيسر النسبة المئوية التقريبية للوقت الذى تخصصه لأداء كل من مهامك أو كل مجموعة متقاربة منها . ومن الصعب عادة أن تحدد هذه بالدقة ، ولكن التقرير الذى يتم بعناية يكون فى العادة كافياً .

٦ ــ أصعب المهام : بعد أن تنتهى من ذكر أوصاف المهام التى تقوم بها ، أضف فقرة أخرى تذكر فيها أى المهام ترى أنها هى الأصعب .

٧ ــ أكثر المهام مسئولية : واذكر أيضاً أى المهام أكثر مسئولية فى

نظرك وذلك فى ضوء ما إذا كنت أنت المسئول الأخير عن دقتها وكمالها أم لا ، وما عسى أن يكون هناك من نتائج خطيرة لو وقع خطأ فى العمل الذى لم يراجع ، واذكر الأسباب التى من أجلها اعتبرت هذه المهام أكثر المهام مسئولية .

٨ — مسئولية الإشراف : إعط بياناً عاماً بالأعمال أو العمليات التى تشرف عليها وبأسماء وظائف المستخدمين الذين تشرف عليهم وعددهم فى كل وظيفة .

٩ — الجوانب غير المحببة : اذكر أى جوانب الوظيفة قد تكون غير محببة فى نظر الموظف الجديد ، مثل : ساعات العمل غير المنتظمة ، والوقوف لساعات طويلة ، والحرارة ، والغبار ، إلى غير ذلك .

عندما تنتهى من وصف المهام المنوطة بك سلمها للمشرف عليك .

تعليمات للمشرف

١ — الدقة واستيفاء البيانات الخاصة بالمهام : المرجو من المشرف أن يقرأ بيان المهام بعناية ، وأن يضيف ما يرى ضرورة إضافته من التعليقات والشروح ، وخاصة إذا ما كان يعتقد أن البيان لا يصف ما يعمله الموظف بوضوح ودقة ، ولا يبين مدى صعوبة أعماله والمسئولية التى تتضمنها .

٢ — أكثر المهام صعوبة ومسئولية : راجع بيانات الموظف عن هذه الموضوعات واذكر رأيك فيما إذا كنت تعتقد أن المهام المذكورة هى أصعب المهام وأكثرها مسئولية أم لا ، وإذا كنت لا تعتقد ذلك فاذكر الأسباب .

نموذج لخصائص الوظيفة

الوظيفة : ١٤ — ٢ كاتب اختزال

الرقم والاسم : ٨٥ وظيفة فى المنشأة

وظائف مماثلة : سكرتير لرئيس قسم

الوظائف الأدنى : ١٤ — ١ كاتب اختزال مساعد

الأعلى : ١٤ — ٣ كاتب اختزال أول

وصف المهام : يقوم تحت الملاحظة والإشراف بالأعمال الكتابية وأعمال الاختزال، وأعمال الاختزال التى يقوم بها أكثر صعوبة من المعتاد ، فهى تتضمن كتابة إملاء بشأن موضوعات فنية أو أخرى متباينة إلى حد كبير أو وضع تقارير عن الاجتماعات والمحاضرات .

أو

إذا كانت أعمال الاختزال بسيطة فى نوعها فالعمل الكتابى صعب وله مسئولياته ، فهو يتضمن مهام مثل جمع الحقائق والمعلومات واختصارها وإعداد التقارير الإحصائية والحسابية الدورية وفهرسة الموضوعات المتشابكة وتصنيفها وتقديم البيانات عن بعض الموضوعات الخاصة وتحرير الرسائل عن موضوعات روتينية مختلفة ، أو إعداد الاستمارات القانونية وغيرها من الأوراق دون انتظار للتعليمات فى كل مرة أو غير ذلك من الأعمال الكتابية القريبة منها فى الصعوبة .

ساعات العمل : ساعات العمل العادية ، وقلما تكون هناك ساعات عمل إضافية .

التقييم [1]

التدريب الأساسى	١٠	المهارات	٨
اليقظة الذهنية	١٠	المجهود الجسمانى	٤
المسئولية	٨	ظروف العمل	—
مسئوليات الإشراف	—	المجموع	٤٠

مُدرج فى الفئة ٧ من فئات المرتبات

الحد الأدنى : من المؤهلات المطلوبة . التعليم : دراسة ناجحة لمدة سنة على الأقل فى أعمال الاختزال ويفضل من حضر منهج الدراسة

(١) انظر الفصل الثامن بشأن أساليب التقييم .

لأعمال السكرتيرية فى إحدى الكليات لمدة سنتين .

الخبرة : القيام بنجاح بأعمال الاختزال والأعمال الكتابية لمدة سنة على الأقل ، ويمكن الاستغناء عن هذا الشرط إذا كانت الدراسة التى تلقاها المتقدم والدرجات العالية التى نالها فى الاختبار تسوغ ذلك .

المهارات : يكتب على الآلة الكاتبة ٤٥ كلمة فى الدقيقة على الأقل ، ويفضل من يكتب ٥٥ كلمة .

الاختزال : ينجح فى كتابة ١٠٠ كلمة فى الدقيقة ويفضل من يكتب ١٢٠ كلمة . القدرة على استخدام الآلات الحاسبة مستحبة فى بعض الوظائف .

مراجعة الأعمال الكتابية : حد أدنى ٦٠ ويفضل أكثر من ٧٠ .

القدرة العقلية العامة : حد أدنى ٤٠ ويتوقف الحد الأعلى المرغوب فيه على نسبة أعمال الروتين فى الوظيفة المقرر شغلها .

الحساب : يختلف باختلاف الوظيفة التى تقرر شغلها الحد الأدنى ٨٠ إذا كانت هناك أعمال كثيرة تتوقف على حساب الأرقام .

استخدام اللغة : يختلف باختلاف الوظيفة — الحد الأدنى ٨٠ إذا كان الموظف

الاختبارات المقترحة : هو الذى يحرر الخطابات والتقارير بنفسه .

الكتابة على الآلة الكاتبة : الحد الأدنى ٤٥ ويفضل ٥٥ أو أكثر .

الاختزال : الحد الأدنى ١٠٠ وبفضل ١٢٠ .

الاختبار الشخصى : إذا كانت الوظيفة خاصة بأعمال السكرتيرية فيراعى بنوع خاص ما لدى الموظف من لباقة واتزان انفعالى .

المراجع

1. *Manual of Job Evaluation,* — Benge, Bruke & Hay.
2. *Training and Reference Manual for Job Analysis* — Prepared by the Division of Occupational Analysis, U.S. Employment Service.

الفصل السادس

استخدام الاختبارات كوسيلة لاختيار الموظفين

كثيراً ما يثار سببان للشكوى من استخدام الاختبارات عند اختيار الموظفين .

الأول : أنها غير عادلة ، ذلك لأن بعض الأشخاص بصرف النظر عن مدى مهاراتهم ومدى إلمامهم بالموضوع ، تنتابهم حالة عصبية فى أثناء أدائها فيعجزون عن اجتياز الامتحان .

والثانى : أن الاختبارات لا تنبئنا بالضبط عما سيكون عليه مسلك الشخص إبان العمل ، إذ كثيراً ما يقصر الشخص فى أداء وظيفته على الرغم من أنه قد نجح فى الاختبارات التى أجريت فى مكتب التخديم .

وغالباً ما يكون لهاتين الشكايتين ما يبررهما .

إن كل شخص أشرف على تطبيق هذه الاختبارات يعرف أن بعض الناس لا يستطيعون الإجادة إذا علموا أنهم موضع الاختبار . فهل هناك وسيلة أخرى لقياس بعض المهارات والكفايات تكون أقل جوراً للطالب من هذه الاختبارات ، بمعنى أنه لو كان هناك عشرة طلاب متقدمين لشغل وظيفة كاتب على الآلة الكاتبة أو صراف فى أحد المحال ، أو كهربى ، فهل هناك من وسيلة أحسن وأعدل من استخدام بعض الاختبارات التى أحسن انتقاؤها لاختبار الشخص الذى سوف يجيد العمل فى الوظيفة المراد شغلها ؟ لو كان من المستطاع تجربة العشرة فى الوظيفة لمدة أسبوعين أو ثلاثة وملاحظة أدائهم الفعلى ، لكان ذلك أكثر دقة ، غير أن ذلك بطبيعة الحال أمر باهظ الكلف ، وقد يكون غير ممكن من الناحية العملية لأسباب أخرى . وفى اعتقادى أن التجربة قد أثبتت أن الاختبارات الجيدة التى يحسن انتقاؤها ، وحين تطبق وتفسر نتائجها فى حذق ومهارة هى عون كبير للاختبار العادل .

أجل ، قد تكون الاختبارات فى بعض الأحيان غير منصفة ولكنها كثيراً ما تكون عند تحديد بعض المهارات والكفايات أدق وأعدل من أية وسيلة أخرى وصل إليها علمى .

وجدير بنا أن نذكر عند النظر فى مسألة العدالة بالنسبة للطالب أن تعيينه فى وظيفة ليست لديه المؤهلات اللازمة لها لا يقل إجحافاً به عن حرمانه من التعيين عندما تتوافر لديه هذه المؤهلات . وينبغى أن يكون هدف القائم بالاختيار لشغل الوظائف هو أن يضع كل شخص فى الوظيفة التى ينتظر له النجاح فيها ، والسعادة فى أدائها ، والشخص الذى لا يختار لوظيفة ما قد يختار بعد أيام قليلة فى وظيفة أخرى تكون أكثر ملاءمة لكفاياته ، فيجب أن يكون الهدف دائماً أن نختار من بين المرشحين الشخص الذى تتلاءم كفاياته واستعداداته أكثر من غيره مع ما تتطلبه الوظيفة من مهارات ، وما تهيؤه من فرص ، وإذا ما تم ذلك بدقة وقدمت المعونة الصحيحة للموظف الجديد لكى يحقق التكيف اللازم مع الظروف الجديدة التى أصبح فيها ، فإننا فى الواقع نبعد كثيراً من أسباب القلق والإجحاف من ميدان العمل ، كما أننا نزيد من الكفاية الفعلية فى الإنتاج .

ويزداد الآن التسليم بأهمية شعور المرء بالسعادة فى العمل الذى يقوم به ، وسوف نناقش هذا الموضوع بالتفصيل فى الفصل الثالث والعشرين ، غير أن التعريف الآتى هام عند هذه النقطة من بحثنا :

« إذا كان لى أن أعرّف السعادة الحقيقية أو النجاح فى أى عمل يقوم به الشخص فإنى أعرّفها بأنها القدرة على استغلال جميع الإمكانيات التى لديه »[1] .

ولعل أحسن رد على الشكوى من أن الاختبارات لا تنبئنا على وجه الدقة

---

(١) وقد أورد هذا التعريف فى العدد رقم ٧٩ من المجموعة التى يصدرها عن الإدارة - The American Manage - Management Association's Office دكتور جونسون أوكونر Dr. Johnson O'Conner وهو رئيس قسم الشئون الإنسانية Human Engineering Laboratory وله تجارب ناجحة فى التوجيه المهنى استمرت سنوات طويلة .

عما سيكون عليه مسلك الشخص فى وظيفته هو الإقرار صراحة بأن ذلك صحيح ؛ فإن أحسن الاختبارات عندما تطبق بمهارة لا تنبئنا إلا بما يستطيع الشخص أن يفعله ولكنها تقصر دون التنبؤ بما سيكون عليه مسلكه فى الوظيفة التى يختار لها . فمثلاً ، إذا كانت لدينا فتاة حازت درجة ممتازة فى المهارة الحركية لأصابعها ودرجة فوق المتوسط فى اليقظة الذهنية فإنها تبدو مستوفية للمؤهلات اللازمة للتدريب على إدارة أحد الأنوال بمصنع للنسيج ، أو للعمل فى حزم السلع فى أحد المحال . على أنها قد تكون كسولاً أو يتعذر التعامل معها أو تعوزها الأمانة ، وبذلك تحقق نتيجة لسبب من هذه الأسباب . وربما كان فى مقدورها أن تنجح ، ولكن نجاحها أو عدمه لا يتوقف على القدرات التى تقيسها هذه الاختبارات فحسب ، وإنما يتوقف كذلك على خصائص أخرى .

أما إذا كانت هذه الفتاة ممن تعوزهن المهارة الحركية للأصابع فإن من المحقق أنها سوف لا تنجح فى أداء عملها حتى ولو كانت مجدة بشوشة أمينة .

فخير ما يمكن أن تؤديه الاختبارات إذاً هو إبعاد هؤلاء الذين لا يستطيعون أداء العمل ، أما الاختبار النهائى من بين الذين يستطيعون أداءه فيتم عادة على أساس الاختبار الشخصى ودراسة السجلات المدرسية وسجلات العمل .

فالحصول على درجات منخفضة فى الاختبارات أصدق دلالة فى التنبؤ بالإخفاق فى العمل من الحصول على أرقام عالية فى التنبؤ بالنجاح ، ويعالج القسم التالى خصائص الاختبارات ودلالاتها ويتضمن وصفاً موجزاً لبعض الاختبارات المستعملة كثيراً فى مكاتب التوظيف .

ما هو الاختبار الجيد ؟

لتقرير ما إذا كان الاختبار صالحاً للاستعمال أم غير صالح يجب أن ندخل فى اعتبارنا عدداً من الشروط أهمها صحة الاختبار ، أو درجة الدقة التى بها يقيس الاختبار الشىء المراد قياسه . وصحة الاختبار فى ميدان اختيار الموظفين هى مدى اتفاق درجات الاختبار مع ما يسفر عنه القياس الفعلى

لأداء العمل فى الوظيفة نفسها، ويطلق على هذا القياس اسم المعيار Criterion .

ومدى صحة أى اختبار — أى مدى دقته فى التنبؤ — يعبر عنها عادة بمدى ارتباطها بالمعيار ، والارتباط بين متغيرين كدرجات اختبار ما والمعيار هو ميلها إلى التغير الطردى معاً . مثال ذلك : إذا افترضنا أننا سنتخذ تقديرات المشرف معياراً ووجدنا أن جميع الأشخاص الذين يقومون بنوع واحد من العمل وحازوا درجة ممتاز بحسب تقدير المشرف قد حصلوا أيضاً على درجات عالية فى اختبار ما ،أو أن هؤلاء الذين منحهم المشرف درجة متوسط حازوا درجات متوسطة ، والآخرين الذين كان تقديرهم غير مرض حازوا درجات منخفضة — فنى هذه الحالة يكون هناك فى الواقع ارتباط تام بين درجات الاختبار والمعيار. وطبيعى أن هذا الارتباط يكاد يكون مستحيلاً لأن الاختبار مهما كانت دقته لا يقيس — كما سبق أن ذكرنا فى هذا الفصل — إلا المقدرة على القيام بالعمل ، فى حين أن هناك عوامل أخرى غير المقدرة تؤثر فى النجاح .

ومن المهم أيضاً أن تكون وسيلة الاختبار ثابتة . والاختبار الثابت هو الذى يطمأن إلى أنه يعطى النتائج ذاتها فى كل مرة نطبقه . ولكثير من الاختبارات صيغ متكافئة ، وثبات هذه الصيغ يعنى إمكان الحصول على النتائج نفسها من صيغتين أو أكثر منهما عندما تطبق على الشخص نفسه فى الظروف نفسها .

ومن الاعتبارات الهامة الأخرى الصحة الظاهرية للاختبار ، أى الصلة الظاهرة بين الاختبار وبين المهارات أو الصفات الأخرى موضع القياس .

فالطالب الذى يحال بينه وبين شغل الوظيفة بسبب حصوله على درجات منخفضة فى اختبار الكتابة على الآلة الكاتبة ، أو فى عمليات الحساب من النوع الذى سيكلف بإجرائه فى وظيفته ، أو فى الإجابة عن الأسئلة الخاصة بكيفية إدارة آلة من الآلات يدعى معرفتها ، يرجح أن يتقبل القرار بطيب خاطر ، أكثر مما لو كان الرفض مبنياً على نتائج اختبار بعيد الصلة الظاهرية عن موضوع الوظيفة ، كأن يطلب إلى المختبر أن يضع نقطاً فى دوائر صغيرة ،

أو كأن يسأل عما يجول بخاطره عندما ينظر إلى كل واحدة من مجموعة من أشكال بقع الحبر .

وليس معنى هذا أن نطرح جانباً كل الاختبارات التى لاتتصف بالصحة الظاهرية إلى جانب اتصافها بالصحة الفعلية ؛ إذ قد يكون من الصعوبة بمكان ، إن لم يكن من المحال ، تصميم اختبارات ذات صحة ظاهرية تصلح لقياس صفات معينة . على أنه ينبغى ، كلما أمكن، أن نختار الاختبارات التى تتصف بهذه الميزة الهامة .

دلالة درجات الاختبار

عندما يصمم اختبار ما فإن واضعه يقرر طريقة لتقدير درجاته كأن يقرر خمس درجات لكل إجابة صحيحة مثلاً . وعند تطبيق هذا الاختبار تضاف الدرجات بعضها إلى بعض لنحصل على ما يعرف باسم الدرجة الخام raw score . وهذا النوع من الدرجات قلما يمكن مقارنته بطريقة مباشرة لاختبارات مختلفة ، فالدرجة الخام ٥٠ مثلا قد تكون الدرجة المتوسطة فى نتائج اختبار ما، بينما تكون الدرجة الخام هى الدرجة المتوسطة فى نهاية اختبار آخر .

وتحوى الكتب التى تنشر مجموعات الاختبارات جداول تحويل يمكن بوساطتها تحويل الدرجات الخام إلى درجات أخرى تسهل مقارنتها بعضها ببعض . وأوسع طرق التحويل انتشاراً هى التى تستخدم فيها الدرجات المئوية ، والدرجة المئوية قيمة عددية تشير إلى النسبة المئوية لعدد الدرجات التى حصل عليها جزء من فصل أو مجموعة من الأفراد، وكانت أقل من درجة الفرد موضع الدراسة ، فمثلا : الدرجة المئوية ٦٥ تدل على أن ٦٥ ٪ من جميع أفراد المجموعة الذين يقارن بهم الشخص قد حصلوا على درجات أقل (أو على الأكثر مساوية) من درجة هذا الشخص ، والدرجة المئوية ٥٠ تدل على أن نصف المجموعة قد حصلوا على درجات تساوى أو تقل عن درجة هذا الشخص ، وأن النصف الآخر حصلوا على درجات تساوى أو تزيد على درجة هذا الشخص .

معنى الذكاء العام ودلالته

يعرف الذكاء عادة بأنه المقدرة على التعلم بالخبرة، وهو فى الميدان المهنى عبارة عن المقدرة العقلية التى بها يستطيع المرء أن يتعلم بسرعة تلك المهارات اللازمة لتأدية مهام الوظيفة الجديدة على الوجه المرضى. وقد وُضعت اختبارات كثيرة لقياس هذه الصفة التى سُميت بأسماء مختلفة منها الذكاء العام، التيقظ الذهنى، القدرة على حل المشكلات، القدرة على التعلم، الملاءمة والتكيف.

وقد أجريت بحوث كثيرة وأنشئت جداول بالدرجات التى تدل على المستويات العقلية المناسبة لمختلف المهن، ويستعمل فى بعض هذه الجداول التعبير «المدى المقبول» بدلاً من التعبير «الحد الأدنى للقبول»، وذلك لأن التجربة قد دلت على أنه إذا كان هناك قدر من الذكاء يسمح بتعليم مهام الوظيفة وأعبائها فى زمن معقول، فإن أية زيادات فى الذكاء لا يكون لها عندئذ كبير أهمية بالنسبة للنجاح فى المهنة، ويكاد هذا ينطبق على أنواع الأعمال كافة.

ولا يصح توظيف الأشخاص الذين يحصلون على أقل من الدرجة الدنيا للمدى المقبول، لأنهم سوف يجدون العمل على جانب كبير من الصعوبة. ولا يصح توظيف هؤلاء الذين حصلوا على درجات تفوق الدرجة العليا للمدى المقبول فى الوظيفة الشاغرة إلا إذا كان المعتقد أنه بعد مضى وقت معقول سوف تكون هناك فرصة للترقى إلى عمل يتطلب مستوى عقلياً أرفع.

والدرجات التى تفوق المستوى الأعلى للمدى المقبول لأى وظيفة من الوظائف لا تنبئ إلا بهذه الأمور الثلاثة:

١ — احتمال أن يكون تعلم الشخص للعمل أسرع من تعلم الشخص العادى.
٢ — احتمال أن يكون لدى هذا الشخص إمكانيات الترقى.
٣ — احتمال تبرمه وعدم رضاه إذا لم تواته فرصة الترقية.

وهناك بطبيعة الحال هؤلاء الذين يمتازون بمستوى رفيع من الذكاء ولكنهم مع ذلك يعوزهم الطموح أو المغامرة فيقنعون بأداء العمل فى الوظيفة الرتيبة

السهلة الآمنة بدرجة من الإتقان تضمن لهم البقاء فى وظيفة دائمة ؛ ويمكن بطريق الاستبار تحديد هذا الاتجاه .

اختبارات الكفاية والمهارة فى الوظائف المكتبية

فى الاختبار للوظائف المكتبية مجال صالح لتطبيق الاختبارات على خير وجه ، وذلك لأن طلاب هذه الوظائف معتادون على الكتابة كما هم معتادون إلى حد كبير على أداء الاختبارات ، ومن الأيسر فى هذه الاختبارات أن تمثل «نماذج فعلية من مهام الوظيفة» أكثر منها فى اختبارات المهن الأخرى .

وليس غريباً إذاً أن تكون نتائج الاختبارات التى أحسن انتقاؤها وتفسيرها أكثر صحة عندما تقارن بالنجاح الفعلى فى ميدان العمل فى الوظائف المكتبية منها فى أى ميدان آخر .

ومن أوسع اختبارات الكفاية انتشاراً فى الأعمال المكتبية البسيطة اختبار منيسوتا فى الأعمال الكتابية Minnesota Clerical Test فقد استخدم سنوات كثيرة وثبت أن صحته فى قياس القدرات التى وضع لقياسها أعلى من صحة أى اختبار آخر متداول .

وهناك اختبارات كثيرة تصلح لقياس المهارة فى الاختزال والكتابة على الآلة الكاتبة وغير ذلك من المهارات اللازمة للأعمال المكتبية .

اختبارات المهارة والكفاية فى المهن الميكانيكية

يبدو أن المهارة فى القيام بالأعمال الميكانيكية تتطلب عدة قدرات :

فالإدراك الميكانيكى هو القدرة على فهم العلاقة بين القوى المادية والعناصر الميكانيكية فى المواقف العملية ، فاختبار «بنيت» فى الإدراك الميكانيكى Bennet'sTest of Mechanical Comprehension يقدم صوراً مصحوبة بأسئلة ، مثال ذلك صورة غرفتين إحداهما تكاد تكون عارية من الأثاث ، والأخرى مؤثثة ومزودة بالأبسطة والفرش ، والسؤال الموجه هو أى الغرفتين أعمق صدى ؟ وهناك أسئلة أخرى أكثر صعوبة من ذلك .

والمهارات اليدوية تتضمن المهارة الحركية فى الأصابع والأيدى ، وحدة البصر ، والتحكم العضلى وهى من الأمور الجوهرية فى معظم المهن . وقد استخدمت اختبارات « ماكوارى » للقدرة الميكانيكية لقياس هذه المهارات Mac Quarrie Test for Mechanical Ability منذ عام ١٩٢٥ ، وطبقت على أكثر من خمسة ملايين من الأشخاص ، وهى تشمل عدداً من التمرينات التى يستخدم فيها الورق والقلم الرصاص .

والمهارة فى استخدام العدد والآلات من الأمور الجوهرية فى معظم المهن وقد صممت عدة اختبارات لقياس هذه المهارة مطبقة فى مختلف المهن .

اختبارات الشخصية والمزاج

تنقسم أكثر الاختبارات شيوعاً لقياس الشخصية والمزاج إلى نوعين مختلفين :

١ — اختبار الشخصية : وهو فى العادة عبارة عن قائمة تحوى ما بين ١٢٥ و ٥٠٠ سؤال شبيهة بما يلى :

هل يقلقك احتمال وقوع نكبات فى المستقبل ؟

هل تمتعض مما يوجه إليك من نقد حتى ولو كان له ما يسوغه ؟

وتقدر الإجابات وفقاً لمدى ما تفصح عنه من سمات معينة .

٢ — الطريقة الإسقاطية لقياس الشخصية والمزاج : وهى أسلوب حديث نسبياً ، وفيه يعرض على الممتحن بعض الصور غير الواضحة المعالم أو عدد من بقع الحبر ويطلب إليه أن يصف ما يرى ، وفى بعض الأحيان يطلب إليه أن يؤلف قصصاً عما يراه .

ولا يصح استخدام اختبارات الشخصية والمزاج بنوعيها إلا تحت إشراف إخصائى نفسى ذى كفاية . بل إنه حتى عند توافر هذا الشرط تظل قيمة هذه الاختبارات موضع جدل عند الكثيرين .

المراجع

1. Aptitudes and Aptitude Testing, — *Walter V. Bingham.*

2. Selecting and Inducting Employees, — *George D. Halsey.*

3. Principles of Personnel Testing, — *C.H. Lawshe.*

الفصل السابع

بعض المقترحات الخاصة باستبار المتقدمين لشغل الوظائف

عرف الاستبار (Interviewing) بأنه « محادثة تهدف إلى غرض » ، وينبغي أن يستهدف المشرف عند قيامه باستبار طالب الوظيفة غرضين :

(١) الكشف عن مدى أهليته لشغل الوظيفة الشاغرة .

(٢) كسب صديق جديد للمؤسسة التي يعمل بها .

ولقد أغفل بعض القائمين بالاستبار هذا الشطر الثانى إغفالاً تاماً إذ كان اهتمامهم منصباً على كل ما من شأنه أن يدلهم على قدرات المتقدم أو على ضعفه أو افتقاره إلى بعض القدرات بنوع خاص . بل إنهم قد ينصبون للطالب شركاً يوقعه فى قول أو فعل لا يصدر منه فى الظروف العادية. وهم بذلك يتجاهلون الأثر الذى يتركه مثل هذا التصرف فى اتجاه الشخص الذى يجرى استباره .

وأذكر ذات مرة إبان عهدى الأول بالعمل فى مكاتب التوظيف أنى اهتديت إلى ما ظننته الخطة الناجعة لتقرير ما إذا كان المرشح للعمل كمدير فى أحد أقسام المؤسسة له من الصبر واللباقة ما يمكنه من حسن التصرف فيما قد يتقدم به العملاء إليه من استفهامات وشكاوى . فقد ابتكرت وسيلة أربك بها الطالب وأوقعه فى الحيرة ، وكنت أستدرجه إلى أن يبدى بعض التعليقات الشائنة على بلد من البلاد ثم أذكر له بعد ذلك فى سخرية أن هذا البلد هو موطنى ، كما كنت فى بعض الأحيان أبدى إشارة ضمنية بما يخالجنى من شك فى صحة بعض ما يدعيه .

وكان لهذا كله أثر فعال فى تحقيق غرض واحد هو الكشف عن بعض السمات التى قد تعوق النهوض بأعباء الوظيفة . وعلى الرغم من أننى كنت أحاول دائماً أن أشير عند نهاية الاستبار إلى أن الأمر ليست له أية صبغة شخصية بل مجرد جزء من الاستبار ، فقد انهالت الشكاوى على الإدارة بخصوص المعاملة الخشنة من جانب مكتب التوظيف ، وسرعان ما أدركت أن كسب الجمهور إلى جانب المؤسسة لا يقل أهمية عن تحاشى الخطأ فى اختيار رؤساء الأقسام .

وفى أية محاولة للوصول إلى الحقائق المتصلة بشخصية طالب الوظيفة ، ينبغى بطبيعة الحال أن ندرك أن هناك تبايناً بين سلوك الأفراد فيما يمكن أن نسميه بالمواقف العصيبة ، وبين سلوكهم فى الظروف العادية . ولهذا السبب وضعت أساليب خاصة لاستبار المتقدمين للوظائف التى يكثر فيها التعرض للمواقف العصيبة مثل وظائف ضباط البوليس أو ضباط الجيش[1] .

على أنه فى الاستبار العادى قد نستطيع أن نعرف الكثير عن الطالب وعن مسلكه فى مواقف الحرج إذا حاولنا أن نجعل الاستبار يجرى على أسس ودية غير مقيدة بالرسميات دون إقحام أى نوع من مواقف التوتر المصطنع ، وبهذا نكون أكثر توفيقاً فى الوصول إلى الشطر الثانى من هدفنا وهو كسب صديق للمنشأة .

اربعة عشر اقتراحاً لجعل الاستبار أقدر على تحقيق الغرض منه

١ — قبل البدء فى الاستبار عليك أن تحدد على وجه الدقة والعناية تلك الصفات التى تريد الوقوف عليها وتستطيع الكشف عنها بوساطة الاستبار .

فهناك صفات جوهرية لكل وظيفة يمكن أن نحددها على خير وجه عن طريق الاستبار ، وهناك صفات أخرى يمكن قياسها باختبارات مقننة بسيطة ، وينبغى ألا تقاس إلا على هذا النحو . فمن السخف مثلاً أن نعتمد على الاستبار فى قياس سرعة الطالب ودقته فى الكتابة على الآلة الكاتبة أو فى القيام بالعمليات الحسابية البسيطة .

وبالمثل نجد أن من المحال أن نحدد، عن طريق التحدث إلى شخص من الأشخاص ، مقدار ما لديه من المهارة الميكانيكية مثلا ، على أن هناك بعض أسئلة أتقن إعدادها لعدد كبير من الحرف يمكن أن نتأكد بوساطتها على وجه

---

(١) وللاطلاع على عرض واف لهذا الأسلوب فى الاستبار كما يطبق على ضباط البوليس انظر :
The Stress Interview Freeman, Manson, Katzoff and Pathman in the *Journal of Abnormal and Social Psychology*, October, 1942

الدقة من صحة ادعاء الطالب بمهارته فى هذه الحرف ، وسيأتى تفصيل الكلام عن استخدام اختبارات الحرف فى الاقتراح السابع .

٢ ـ تقصَّ أهواءك الخاصة وتجنب أثرها

« قلما ندرك على وجه التحقيق مدى تأثر تصرفاتنا ببعض المعتقدات والآراء ووجهات النظر والأوهام التى لا أساس لها فى الواقع ، فلكل فرد ميوله وأهواؤه سواء أدرك ذلك أم لم يدركه . والعقل المجرد عن الهوى الذى لا غنى عنه فى البحث الناجح عن الحقائق ، قلما نصل إليه دون بذل الجهد الإيجابى الموجه نحو الكشف عن ضروب التحيز واتجاهات التفكير الجامد والعمل على إبعادها لما يترتب عليها من تشويه للحقائق التى يكشف عنها الاستبار أو طمس لمعالمها »[١] .

٣ ـ إعط المظهر الشخصى حقه من التقدير دون أن تغتر به

كثيراً ما تغتر بالمظهر الخارجى عند اختيار الناس وتعطيه وزناً أكبر مما يستحق ، وهذا صحيح حتى فى وظائف أقسام الإنتاج حيث لا يوجد تعامل بين الموظف والجمهور .

أما فى الوظائف التى يكون فيها الشخص على احتكاك دائم بالجمهور كما فى حالة البائع مثلاً فالأناقة والجاذبية من المميزات الضرورية ، على أنه يجب أن نذكر دائماً أن المظهر الشخصى ليس إلا جانباً من شخصية البائع وقد لا يكون أهم جوانبها .

وقد طلبت ذات مرة من صديق لى يعمل مديراً للمستخدمين فى منشأة أخرى أن يتجول معى فى المنشأة التى أعمل فيها مديراً للمستخدمين وأن يشير إلى البائعات اللائى قد يرفضهن على أساس المظهر الخارجى لو تقدمن بطلبات إليه . ثم رجعنا بعد ذلك إلى المكتب وراجعنا كشوف المبيعات لهؤلاء اللائى اختارهن ، وكم كانت دهشتنا عند ما رأينا أنها لا تقل كثيراً عن متوسط مبيعات الأخريات ، وكان ضمنهن واحدة من خير البائعات فى قسم لوازم السيدات وأخرى فى قسم

(١) من كتاب How to Interview, Bingham and Moore (Harper & Brothers)

أثواب الفتيات وثالثة فى قسم مستحضرات التجميل. وتبين أنه فى هذه الحالات الثلاث كانت هناك سمات أخرى تفوق المظهر الشخصى ، فقد كن ثلاثتهن ممتازات فى إظهار اهتمامهن بالصعوبات التى تواجه العملاء وفى قدرتهن على تذكر أسمائهم ووجوههم وأذواقهم .

٤ — ابدأ الاستبار بحديث مختصر غير مقيد بالرسميات فى موضوع تميل إليه أنت والمستبَر على السواء .

فمعظم الطلاب ينتابهم توتر الأعصاب عند بداية الاستبار ومهمة المستبر الأولى هى أن يهدئ من روعهم حتى يستطيعوا الإجابة عن أسئلته بطريقة طبيعية لا توتر فيها ولا تحفظ .

ومن أحسن ما نبدأ به هو أن نسأل الطالب عن شخص معروف لكلينا كأن نقول : ألا يزال فلان رئيساً للعمال بقسم الخراطة ؟ وكيف حاله ؟

كما أن السؤال عن أسماء الأشخاص من الوسائل النافعة كأن تقول : أعرف شخصاً يدعى «سان جرين» من نفس الولاية التى وفدت أنت منها ولعله يكون أحد أقاربك . فمثل هذا القول يؤدى إلى تحقيق غرضين هما : بعث الحياة فى المناقشة وتيسير تذكر اسم الطالب .

أما الحديث عن الطقس ، فمع أنه يخلو من براعة الاستهلال التى تتوافر فى الأحاديث ذات الطابع الشخصى ، إلا أنه يمتاز بأنه حديث موضوعى بحت يمكنك أن تستهل به محادثتك مع كل طالب ، وبذلك تتحاشى احتمال محاباة طالب على حساب آخر .

٥ — حاول أن تحادث كل طالب على انفراد .

فمن المحال القيام باستبار ناجح إذا كان مع الطالب شخص آخر أو حتى إذا وجد فى الغرفة نفسها على مسافة يستطيع معها سماع ما يدور فى المحادثة .

وكثيراً ما يبدى شخص أوصى بمستبر رغبته فى أن يظل معه فى أثناء الاستبار . ويجب فى هذه الحالة إيجاد وسيلة لبقة للتخلص منه ، كأن تقول إنك ترغب فى

إجراء اختبار شفوى موجز للطالب ، وإنك تعلم أن الناس يجيدون الإجابة عن مثل هذا الاختبار إذا لم يكن هناك من يرقبهم .

٦ — لتكن أسئلتك فى الاستبار موضوعة بحيث تتطلب الإجابة عنها سرد أمور حدثت وتنم كيفية حدوثها عن اتصاف الشخص بصفات معينة . ولا تتطلب فى أسئلتك تعبيراً عن رأى أو مجرد ذكر وقائع زمنية .

وبالرغم من أن سرد الخبرات وفق تسلسلها الزمنى أمر جوهرى بشرط أن يتاح للطالب الوقت اللازم لذلك ، إلاأن هذا يجدر أن يكون بالكتابة وليس فى استبار شخصى .

ومن الخير أن تقرر قبل الاستبار أى أنواع الأسئلة سيكون فى مقدور الطلاب فهمه ، وفى الوقت نفسه يكشف عن الحقائق ذات الدلالة .

فإذا فرضنا مثلا أن الوظيفة التى سنجرى الاستبار لها هى وظيفة سكرتير مدير مصلحة كبيرة ، وأنه نظراً لأهمية هذه الوظيفة ، فقد تقرر أن يكون المرشح لها قد أمضى سنتين على الأقل فى أعمال السكرتيرية ، وأن سرعته فى الكتابة على الآلة الكاتبة لا تقل عن ٦٠ كلمة فى الدقيقة ولا تقل فى الاختزال عن ١٢٠ كلمة فى الدقيقة مما يملى عليه من موضوعات غير مألوفة لديه . وتقاس هذه المؤهلات لدى الطالب ببعض الاختبارات البسيطة التى تستبعد هؤلاء الذين لا يرقون إلى هذه المستويات المطلوبة . وقد اتفق أيضاً على أن اللباقة صفة ضرورية ، وأن الكشف عما إذا كان المرشح يتحلى بها أم لا أمر يتقرر فى الاستبار ، وواضح أن سؤالنا للمرشح : « هل أنت لبق ؟ » لا يؤدى إلى نتيجة يعوّل عليها .

على أن من الممكن أن نلقى عليه سؤالا كالتالى : « إن من أهم واجبات سكرتير المدير — كما تعلم — أن يجعل الموظفين فى المنشأة يؤدون بعض الأعمال على النحو الذى يريده مديرها ، وأن على السكرتير أن يفعل ذلك دون أن يطلب من المدير إصدار أوامره بذلك ، فهل مرّت عليك حالات ظهر فيها تراخى الموظفين فى أداء أعمالهم ، أو أرسلوا إلى رئيسك تقارير تقصر دون تزويده

بالبيانات التى يريدها ؟ « سوف يجيبك السكرتير الذى مرَّ بهذه الخبرة أنه قد واجهته مثل هذه المشاكل وكان عليه أن يجد حلاً لها . وطبيعى أن يكون السؤال التالى هو : «وما الذى اتخذته من إجراءات لتصحح هذا الوضع ؟ »

وقد يكون من الضرورى فى بعض الأحيان التى تستخدم فيها هذه الطريقة فى الاستبار مع طلاب ليست لديهم تجارب كافية فى ميدان الأعمال أن يعاون المستبر الطالب بأسئلة مثل : « هل مرَّ بك مثل هذا الموقف ؟ » ويجب أن يكون الموقف من المواقف التى يتطلب حسن التصرف فيها وجود الصفات المطلوب قياسها ، وأن يكون فى الوقت نفسه واقعاً فى حدود خبرة الطالب ، كأن يكون من المواقف التى مر بها فى المدرسة الثانوية أو الكلية إذا كان ممن تعوزهم الخبرة فى ميدان العمل .

وليس من الضرورى أن تكون جميع الأمثلة التى يقدمها الطالب دليلاً على قدرته ، مستقاة من الأحداث الهامة فى خبرته ، بل يجب أن يستقر فى ذهن الطالب من البداية أن الأحداث الصغيرة أو غير الهامة التى تفصح عن قدرة الشخص لها أهميتها فى التدليل على ذلك . فقد يكون لقدرتك على إقناع سائق سيارة أجرة لإقراضك دولاراً لشراء بنزين ، من الأهمية فى الإفصاح عن حذقك ومهارتك ، مثل ما لقدرتك على إغراء رئيس الولايات المتحدة بإصدار بلاغ من البلاغات ؛ إذ تتوقف دلالة المثل المقدم على الظروف والملابسات ، فليست قيمة الأخبار هى الحجة فى التدليل على الكفاية الشخصية .

ومن الاعتراضات التى توجه إلى الامتحانات الشفوية أنها تقدم لنا ، بنوع خاص ، الدليل على استحواذ الشخص على الصفات المطلوبة ، ولكنها لا تعطينا الدليل على خلوه من الصفات غير المرغوب فيها . وإذا استخدمنا الطريقة التى وصفناها فإنها تكشف عن وجود الصفات المطلوبة أو خلو الشخص منها .

على أن هذه الطريقة لا تكشف عن نقص الصفات المطلوبة فحسب ، بل إنها تكشف أيضاً عن عدم وجود الأدلة الإيجابية . مثال ذلك أن العامل الأول

المرغوب الكشف عنه عند عقد اختبار لوظيفة مدير للمستخدمين ، هو معرفة ما إذا كان المرشح يتصف بصفة الابتكار والإقدام ، ولذلك فقد سئل الطلاب أن يذكروا أمثلة من تجاربهم الماضية تدل على إقدامهم ، وشجعوا على أن يذكروا أمثلة كثيرة للآراء والإجراءات والأعمال التى ابتكروها كى يدللوا بالتفصيل على مقدار ما لديهم من إقدام ومبادأة . والعامل الذى يلى ذلك هو القدرة على السير فى تنفيذ برنامج ما والوصول به إلى خاتمة الموقف ، وكان الممتحنون فى هذه الحالة يشيرون المرة بعد المرة إلى كثير من الآراء والخطط والإجراءات التى ادعى الطلاب أنهم هم الذين ابتكروها للتأكد مما إذا كانوا قد قاموا بتنفيذها فعلاً أم أنها جالت فى أذهانهم فقط ثم أغفلوها . وكلما ظهرت حالة أخفق فيها الطالب فى تنفيذ ما ابتكره ، فإن الممتحن يسجل الأسباب والظروف التى أدت إلى الإخفاق ، الأمر الذى يجعل من الممكن توجيه أسئلة أخرى إلى الطالب للكشف عن غير ذلك من الصفات ، كالقدرة على الحصول على معاونة الغير ، وملاءمة البرامج للظروف المتغيرة . . . إلخ . وإذا ما تحقق لدينا أن للطالب قدرة لا يستهان بها على الابتكار والإقدام بدليل وقائع ثابتة من حيث وقت حدوثها ومكانها وتفاصيلها فقد أصبح الباب مفتوحاً أمامنا للكشف عن عدم القدرة على التنفيذ إما بسبب ضعف الإرادة ، أو الإهمال ، أو الافتقار إلى الجرأة ، أو بسبب التخوف من النتائج أو بسبب ظروف خارجة عن إرادة الطالب فى بعض الأحيان ، وتدوّن فى السجل الدلائل التى تشير إلى نواحى عجز الطالب ونواحى قدرته فى كل العوامل التى تم الاختبار فيها [١] .

٧ — استخدم أسئلة اختبارات الحرف فى الأعمال التى تحت إشرافك

بينما لا يمكن بطبيعة الحال قياس المهارة الفعلية فى أى عمل من الأعمال بالتحدث إلى الشخص ، فإنه قد اتضح بعد إجراء كثير من الاختبارات ، أن لكل عمل من الأعمال بعض الحقائق العملية التى تتصل بكيفية أدائه وباستخدام

(١) من كتاب

An Approach to More Objectivre Oral Tests, Ordway & O'Brien (Society for Personnel Administration, Washington).

العدد والآلات المستعملة فيه . وهذه الحقائق يعرفها العمال المهرة على الدوام ويجهلها من هم دون ذلك ، فقد تبين أن هناك ارتباطاً كبيراً بين المهارة الفعلية وبين القدرة على الإجابة عن هذه الأسئلة .

وقد يكون من المفيد ذكر أمثلة من هذه الأسئلة الخاصة باختبارات الحرف[١]

عامل على ماكينة تفريز :

١ — س : ما هى السكين المناسبة لتشغيل المسبوكات الرفيعة القابلة للاهتزازات .

ج : السكين الحلزونية .

٢ — س : على أى الأوجه تسن سكين قطع التروس ؟

ج : على وجه السن من جهة الحرف .

عامل قوالب معدنية :

١ — س : بماذا نسمى نهاية الجزء المشكل بالحدادة المتصل بالمعدن الأصلى ؟

ج : العنق .

٢ — س : بماذا نسمى المبرد المنحنى الصغير ؟

ج : مبرد ماسورة الطبنجة .

سبّاك زهر ونحاس أصفر :

١ — س : لماذا يدهن الأورنيك باللون الأسود فى بعض المواضع ؟

ج : لتجديد موضع الدليك ومسانده .

٢ — س : فيم تستعمل السنادات المعدنية ؟

ج : لتحديد موضع الدليك .

والمتبع عادة هو أن يوضع ما بين ١٥ و ٢٠ سؤالاً لكل حرفة . وقد يكون من المفيد أن تحصل من المكتبة على الكتاب الذى أخذت منه هذه الأسئلة أو على كتاب

---

(١) من كتاب

Interview Aids and Trade Questions for Employment Offices,
Lorin A. Thompson. (Harper & Brothers).

آخر مماثل له وتستخدم الأسئلة الواردة فيه فيما يتعلق بالأعمال التى تشرف عليها أو تعد أنت أسئلة من عندك .

ويطلب ممن يجري الاختبار فى مكتب التوظيف أن يقرأ الأسئلة من بطاقة بالترتيب المذكور نفسه، ثم يسجل ما إذا كان الطالب قد أصاب فى الإجابة عن كل سؤال أم لم يفعل .

وكلما كان القائم بالاختبار ذا دراية بالأعمال التى يجرى عليها الاختبار كانت أسئلته خالية من التمسك بالشكليات التى يتمسك بها عادة المختبر فى مكتب التوظيف .

مثال ذلك : إذا كنت تختبر طالباً لشغل وظيفة مثل عامل آلة خراطة فقد تستطيع أن تسأله — بعد أن تفتح الحديث بطريقة ودية — عن نوع آلات الخراطة التى كان يعمل عليها فى آخر ورشة اشتغل بها ، وكذلك عن طبيعة عمله ، ثم تسأله بعد ذلك عما إذا كان قد واجهته صعوبة فى حفظ السبائك الرفيعة دون أن تتعرض للتفتت وما الذى فعله لوقفه . وقد تسأله أيضاً إذا ما كان قد شحذ قواطع الآلات التى يعمل عليها بنفسه أم لا ، وإذا كان قد فعل ذلك يمكنك أن تسأله عن أفضل وسيلة لشحذ ترس القاطع ، وهكذا يمكن أن توجه غير ذلك من الأسئلة .

وفى استطاعتك أن تحاول إلقاء أسئلتك كما لو كنت تناقش إجراءات العمل بالورشة مع عامل ميكانيكى آخر بدلاً من أن تضعها فى صورة امتحان .

على أنه يجب أن تشمل الأسئلة جميع النقاط الهامة ، فإذا لم يكن ذلك مستطاعاً بدون أسئلة مباشرة ، فلا تتردد فى إلقاء الأسئلة المباشرة .

وإذا أدلى الطالب بإجابة خاطئة ، فالأفضل عادة ألا تعلق بشيء على هذا الخطأ ، وإذا ذكر لك الطالب طريقة غير مألوفة ، فاطلب منه أن يستطرد فى تفصيلها وستجد أنك قد حصلت من ذلك على بعض الأفكار القيمة .

٨ — تجنب الاحتيال فى صياغة الأسئلة .

يوجه أحد ممثلى المنشآت الكبرى هذا السؤال عند قيامه باختبار طالبى التوظف

من خريجى الكليات : « إن الأمانة أمر جوهرى فى هذا العمل الذى نقوم به ، وأنا أعلم علم اليقين أنك أمين وليس هناك ما يدعو لمناقشة هذا الموضوع . ولكن بهذه المناسبة ، لماذا تتحرى الأمانة ؟ »

فإذا أجاب الطالب عن هذا السؤال إجابة ترضى المختبر ، استمر الاختبار ، أما إذا لم تكن الإجابة مرضية أنهى الاختبار فوراً وصرف الطالب .

فإذا ما أجاب الطالب مثلا بقوله : « إنى أتحرى الأمانة لاعتقادى بأن الأمانة مجزية » اعتبر هذا الجواب غير صحيح واستبعد الطالب من بين من لهم حق شغل هذه الوظيفة .

أما إذا أجاب : « إنى أمين لأن والدتى قد علمتنى على الدوام أن أكون كذلك ، ولأنى أعتقد أن الأمانة شىء قويم » ، أو بما يؤدى هذا المعنى ، اعتبرت إجابته أقرب إلى الصواب واستمر الاختبار .

وقد يكون هناك بعض الفائدة فى استخدام أسئلة من هذا النوع ، ولكن من الصعب جداً تفسير إجابات الطلاب لدرجة أنه يشك فيما إذا كان من الممكن أن يلجأ إلى هذه الطريقة أحد غير الطبيب النفسى المدرب ، وحتى عندئذ يشك الكثيرون فى قيمتها .

٩ — أنصت بانتباه وأظهر ما يدل على اهتمامك .

أعرف مديراً يكاد يعطى ظهره للمختبَر و يغلق عينيه عند ما يقوم بالاستبار ، وهو يفعل ذلك ليركز ذهنه فيما يقوله الشخص ، ولا غرو فهو محلل ثاقب الرأى . ولكنه بتصرفه هذا يربك الطالب فيعجز — إلا إذا كان واثقاً بنفسه كل الثقة — عن أن يعبر عن نفسه تعبيراً صحيحاً ، وتكون النتيجة أن يغفل المدير طلاباً كثيرين صالحين للعمل .

فيجب ألاّ يغرب عن البال أن « الاختبار » محادثة ودية تستهدف غرضاً ، وأن على المختبر أن يبدى نفس الحمية والاهتمام الذى يبديه لو أنه يستمع إلى صديق له يقص عليه حادثة شائقة ، وعليه أن يشارك الطالب فى ضحكه لدعاباته أو

لتجاربه الممتعة ، فليس هناك من وسيلة تفوق هذه الوسيلة فى جعل الطالب يتفتح له ويكشف عن طبيعته الحقيقية سواء أكان ذلك فى صالحه أم فى غير صالحه .

١٠ — ليكن حديثك بالمقدار الذى يجعل الجلسة ودية خالية من الرسميات ، وتجنب التعبير عن آرائك أو إلقاء الأسئلة الإيحائية ، وتحاش بنوع خاص سرد تجاربك الشخصية ، اللهم إلا إذا كان ذلك فى الدقائق الأولى التى تسهل بها الاختبار . فهناك ميل طبيعى يدفع المستبر إلى «التباهى» ولو قليلا بذكر شىء عن مهارته أو بعض تجاربه التى تفصح عن مقدار ما بلغه من علم فى الموضوع الذى يتحدث فيه . والمغريات الدافعة إلى ذلك خفيّة خدّاعة ولا يمكن تجنبها إلا بالحذر الشديد وبذل المجهود الإيجابى المستمر ، وأنا أنبه إلى هذا بنوع خاص لأننى أعرف أنه هو الخطأ الذى يحتاج منى شخصيًّا إلى أكبر قدر من الحذر ، وأنه النقص الذى يعيب معظم الاختبارات التى شهدتها .بل إننى شهدت كثيراً من الحالات حاز فيها الطلاب ثناء الممتحنين بأنهم « يعرفون عملهم حق المعرفة» لالشىء إلا لأنهم أحسنوا الإنصات إلى المختبِر وكانوا يعبرون من وقت لآخر عن موافقتهم على ما يقوله ، وعن إعجابهم بالمهارة التى عالج بها الموقف الذى يسرد قصته .

١١ — لا تجعل الاختبار مجرد عمل آلى ، بل كن يقظاً للشواهد غير المتوقعة .

ينبغى أن يسير الاختبار وفق نظام موضوع وإلا لما تكشفت جميع النقط المطلوبة ، على أنه يجب أن تبذل العناية حتى لا يصبح الاختبار آلياً . وكثيراً ما يفصح الطالب — بعد الانتهاء من مناقشته فى صفة من الصفات — عن أشياء تلقى ضوءاً جديداً على هذه الصفة ، ولذلك يجب على المختبر أن يكون متيقظاً على الدوام لمثل هذه الأحداث.

ومن الطبيعى أن يحاول كل طالب أن يظهر على أحسن ما يكون إبان الاختبار وألا يدلى عندما يجيب على الأسئلة المباشرة الخاصة بأية صفة من

الصفات إلا بتلك الحقائق التى فى صالحه . على أنه عند ما يظن أن المناقشة الخاصة بهذه الصفة قد انتهت ، يخرج عن حيطته ، وقد يدلى بوقائع — لعلها تستهدف دعم دعواه بامتيازه فى بعض الصفات الأخرى — غير أنها قد تكون ذات قيمة إذا استخدمت فى الحكم على الصفة الأولى .

١٢ — ترقب شواهد أخرى عند انتهاء الاختبار الشكلى .

على المختبر بعد انتهاء الاستبار الشكلى أن يعود بالمحادثة إلى صورتها الودية غير المقيدة بالرسميات بضع دقائق أخرى على غرار ما حدث عند بداية الاختبار ويستهدف هذا الإجراء تحقيق غرضين : الأول أنه يجعل الطالب فى نهاية الاختبار يشعر بأنه أرفع مكانة ، وبالتالى أكثر مودة نحو المنشأة مما لو انتهى الاختبار بصورة مبتسرة بمجرد أن يفرغ المختبر من سؤال الطالب . والثانى أن الطالب بعد أن ينتهى من الاختبار الشكلى يخرج عن حيطته وحذره ويأخذ فى سرد بعض الأحداث والإدلاء ببعض التعليقات مما يؤدى إلى الكشف عن خصائص معينة لم يكشف عنها الاختبار ذاته .

١٣ — دوّن ما خرجت به من آراء عن الشخص وأسباب ذلك عقب مغادرته المكان مباشرة وقبل بداية الاختبار التالى .

كثيراً ما ينسى المرء الحقائق والآراء التى يخرج بها من الاختبار إذا لم يقم بتدوينها على الفور ، ويصدق هذا بصفة خاصة إذا كثر عدد من يختبرهم ، فغالباً ما يحدث أن ينسى المختبر أى الطلاب صدر عنه هذا القول وأيهم صدر عنه ذاك مما قد يسبب حرجاً شديداً فى بعض الأحيان . فإذا لم تكن هناك استمارة خاصة تدون بها هذه المعلومات فلا أقل من تدوين مذكرات على قدر من التفصيل يتيح إملاء تقرير دقيق فيما بعد أو الرجوع إلى هذه المذكرات عند اتخاذ قرار من القرارات .

ويجب أن تدون فى أثناء الاختبار أية معلومات تتصل بإمكان تعيين الطالب وعنوانه وغير ذلك من المصادر التى يمكن الرجوع إليها .

١٤ — أجر اختباراً ثانياً كلما أمكن ذلك

كثيراً ما يحدث فى الاختبار الأول أن تغفل عوامل هامة أو لا تظهر على الإطلاق ، ويمكن ملاحظتها فى الاختبار الثانى ، ويصدق هذا بصفة خاصة عند ما تكون للطالب شخصية جذابة تجعل المختبر يتغاضى عن صفات أخرى لها أهميتها . وقد يكون الكشف عن هذه الصفات فى صالح الطالب أحياناً ، وفى غير صالحه أحياناً أخرى ، فالطالب الخجول أو العصبى يكون أكثر هدوءاً وأميل إلى الإجادة فى الاختبار الثانى ، أما الطالب الواثق بنفسه فيشعر أن الوظيفة قد أصبحت فى متناول يده ، ومن ثم يتراخى ، وتكون النتيجة فى غير صالحه . كما أن الاستبار الثانى يهيئ الفرصة للنظر فى بعض النقاط التى لم تستوف حقها من البحث فى الاختبار الأول .

وللاختبار الثانى قيمته الخاصة عند ما يراد الاختيار لوظائف البيع الهامة ، أما وظائف البيع المؤقتة فيكفى فيها اختبار واحد ، والذى يحدث عند ما يجرى اختباران أن الطلاب الذين يطغون بشخصياتهم الجذابة فى الاختبار الأول قلما ينجحون فى ذلك فى الاختبار الثانى .

وإذا كان الطالب قد وفد من مكان بعيد ليمكث يوماً واحداً يحضر فيه الاختبار فقد تطلب منه أن يقابلك مرة ثانية لبضع دقائق فى اليوم نفسه قبل أن يعود إلى موطنه .

مهمة مكتب التوظيف الكبرى

قد يكون كثير من الإداريين الذين يقرأون هذا الكتاب ممن يعملون فى منشآت بها مكاتب توظيف مركزية . على أن هذا لا يعفيهم بحال من مسئولية اختيار موظفيهم اختياراً صحيحاً . فاختيار الموظفين مهمة مشتركة يقوم عليها المشرف ومدير التوظيف ، ولكل منهما نصيبه فيها عليه أن يؤديه إذا أريد للاختيار أن يكون موفقاً ناجحاً .

وعلى المشرف عند ما يستعين بمكتب التوظيف أن يذكر بالضبط واجبات الوظيفة وأعباءها ، وخاصة ما كان منها صعباً ، أو غير مستحب . كما عليه أن يضمن طلبه أية مقترحات يريد أن يدلى بها بخصوص السن ، أو التعليم ، أو الخبرة ، أو الشخصية ، على أن يراعى فى ذلك مستلزمات الوظيفة ذاتها دون أن يقحم ميوله وأهواءه الخاصة .

وإذا ما أُرسل المرشحون إلى المشرف لاختبارهم ، فعليه أن يقوم بذلك بأسرع ما يمكن ، وليذكر أن التحية الودية تهدئ من روع الطالب ، وتجعله ينعطف نحو المنشأة . وليذكر المشرف أيضاً أنه لن يكون من بين الطلاب الذين يرسلهم مكتب التوظيف من تتوافر فيه جميع الشروط المطلوبة ، هذا بالرغم من أن المكتب قد قام بواجبه على خير وجه ، إذ من غير الميسور الحصول على من بلغوا الكمال ، على أن شخصية المرء المتزنة ، وحصوله على قدر كاف من التعليم الأساسى ، وميله للعمل ، وحرصه على التعلم ، أهم كثيراً من مجرد الخبرة ، وينطبق هذا بنوع خاص فيما يتصل بوظائف البائعين .

وإذا ما رأى المشرف أن يرفض طالباً أرسله مكتب التوظيف — كما يحدث من وقت لآخر — فعليه أن يخطر المكتب فوراً سواء بالمكالمة التليفونية أو بمذكرة يرسلها إليه ، ويضمنها السبب الذى من أجله رأى ضرورة رفض الطالب ، وهذا يتيح لمدير المكتب تجنب الوقوع فى هذا الخطأ مرة أخرى . والإجراء الذى يحسن اتخاذه عادة هو إرجاع الطالب إلى مكتب التوظيف مع الاتصال بالمكتب تليفونيًّا فى ذلك فيتولى هو أمر ردّه .

ويجب أن يطلع الشخص الذى يجرى الاختبار فى مكتب التوظيف — كلما سنحت الفرصة — على طبيعة العمل فى المنشأة أو المصلحة ويتعرف على آراء المشرف عن المؤهلات اللازمة للنجاح بوجه عام ؛ إذ كلما ازداد المختبر فى مكتب التوظيف معرفة بطبيعة العمل فى المصلحة ، أجاد فى اختيار الأشخاص الذين ينجحون فى القيام بالعمل .

ويجب على المشرفين أن يتحفظوا فى منح الوعود ويكونوا على حذر عندما

يشرعون فى عرض الاحتمالات المستقبلة فلا يبالغون أو يقولون شيئاً قد يأخذه الطالب خطأ على أنه وعد. فكثيراً ما جاءنى موظفون بعد التحاقهم بالعمل بأمد وجيز يقولون إن المشرف قد وعدهم وعداً صريحاً بزيادة مرتباتهم ، مع أن كل ما قاله هو أنه من المحتمل أن يزداد مرتب الشخص إذا أظهر قدرة فائقة . ويجب أن نذكر دائماً عند ما نتحدث إلى الطلاب ، أن مجرد الحديث العام قد يفهم خطأ على أنه وعد . ويترتب على ذلك شعور غير ودى ؛ إذ ما من أحد يستطيع أن يتنبأ بالمستقبل . ومن ثم كان الأحوط للمشرف ألا يعد بشىء ، وكل ما يجب عليه عمله هو أن يحاول تحليل الإمكانيات تحليلا دقيقاً فيه شىء من التحفظ فلا يؤخذ هذا التحليل على أنه وعد .

ومن الأفضل أن يشتهر المرء بأنه يعمل على رفع مستوى الناس وتقدمهم من أن يعرف بأنه ممن يبذلون الوعود الخلابة الزائفة .

المراجع

1. How to Interview. — *Bingham* & *Moore.*
2. An Approach to More Objective Oral Tests, — *Samuel H. Ordway, Jr.,* & *James C. O'Brien.*
3. Handling Personality Adjustment in Industry, — *Robert M. McMvrry.*
4. Psychiatry in Industry, — *V.V. Anderson.*

الفصل الثامن

تقويم الوظيفة وتقدير المرتب

من أصعب الأمور تقدير المرتب الذى يستحقه الموظف عن العمل الذى يؤديه فى أى مؤسسة أو مصلحة ، وتحتاج الإدارة للوصول إلى ذلك إلى المعونة الصادقة من المشرف فى كل خطوة من خطوات حل هذه المشكلة .

ويتطلب تحديد الأجور مراعاة أمور ثلاثة : الأول أعباء العمل ، والثانى قيمة هذه الأعباء ، والثالث مدى إجادة العامل فى النهوض به ، وبعبارة أخرى يتطلب التحديد معرفة طبيعة العمل وقيمته ومدى إتقانه . وقد يضاف إلى ذلك دراسة الأجور السائدة فى الجهات الأخرى المماثلة [1] . وقد بحثنا أول هذه الأمور فى الفصل الخامس وسيأتى الكلام عن ثالثها فى الفصل الثانى عشر ، أما هذا الفصل فيبحث فى المشكلات التى يثيرها الاعتبار الثانى — ولعله أصعبها جميعاً — وهو الإجابة عن السؤال : ما قيمة الوظيفة ؟

وقد استخدمت طرق عدة فى الوصول إلى حل لهذه المشكلات أهمها وأحسنها ثلاث هى : طريقة التصنيف ، وطريقة التقدير بالنقط ، وطريقة المقارنة بالعوامل .

طريقة التصنيف

إن الخطوة الأولى فى طريقة التصنيف — شأنها فى ذلك شأن أى محاولة منظمة لتقويم الوظائف — هى أن نعد لكل وظيفة فى المصلحة أو المؤسسة وصفاً تفصيلياً لواجبات الوظيفة وأعبائها (انظر الفصل الخامس) .

---

(١) من كتاب Manual of Job Evaluation, Benge, Burk, and Hay (Harper & Brothers).

وبعد ذلك تبوب كل الوظائف ، أولاً وفقاً لطبيعة العمل الذى يجرى فيها (مثل أعمال حسابية أو كتابية أو قانونية أو اختزال) ، ثم ترتب وظائف كل نوع من هذه الأنواع على حسب صعوبتها ومسئوليتها (مثل مساعد كاتب حسابات، كاتب حسابات ، كاتب أول حسابات) .

وعند ما يتم تبويب الوظائف على هذا النحو يوضع كل منها فى فئة مالية معينة أو سلسلة من الفئات يحددها قانون كما فى الخدمة الحكومية ، أو تضعه إدارة المؤسسة . هذا ، ووضع مختلف الوظائف فى الفئات المالية المناسبة لها يقوم على بحث دقيق وتحريات عن المرتبات السائدة فى البيئة . وسنورد فيما يلى من هذا الفصل بعض المقترحات لكيفية إعداد هذه الفئات المالية .

فى كل مستوى وظيفى فى كل نوع من الأعمال يعد وصف موجز للأعباء والواجبات التى تعتبر ذات صعوبة ومسئولية تسوغ تصنيف الوظيفة المعينة فى هذا المستوى ، كما يتضح على سبيل المثال من الأوصاف الآتية للمستويات الكتابية الثلاث السابق ذكرها .

مساعد كاتب حسابات :

يسير على نمط معين وتوجيهات موضوعة ، يقوم بأعمال حسابية من نوع تكرارى لا يتطلب إلا قليلاً من التصرف ، ويتضمن هذا العمل أعباء مثل : (ا) قيد الحسابات الدائنة والمدينة : (ب) استخراج الرصيد : (حـ) القيام بعمليات حسابية بسيطة كحساب الخصومات وغيرها : (د) حفظ سجلات تحتوى على جملة الأرصدة .

كاتب حسابات :

يتبع قواعد معينة ويتخذ إجراءات تتضمن خطوات منوعة فى القيام بالأعمال الكتابية الحسابية التى تتطلب بعض التفسير والتصرف ، ومن بين أعباء هذه الوظيفة . (ا) حفظ ومراجعة السجلات الخاصة بحسابات الدائن والمدين .

(ب) إعداد استمارات عن مفردات الحسابات التى تستقى من سجلات مختلفة . (حـ) إعداد الحسابات اليومية وتسجيلها . (د) مراجعة الوارد والمنصرف وفقاً لقواعد موضوعة . (هـ) استيفاء بيانات الاستمارات المحررة . (و) الإشراف على عدد من الكتبة المساعدين .

كاتب أول حسابات :

يقوم بتطبيق القواعد العامة على مختلف الحالات ، ويقوم بالأعمال الكتابية الحسابية حيث يتطلب الأمر قدراً كبيراً من التصرف والتفسير ، أو يشرف على العمل الكتابى الحسابى حيث يتطلب الإشراف معلومات وافية عن الإجراءات المطلوبة وإن لم يتطلب إلا معرفة ضئيلة بالأصول الفنية للمحاسبة ، ويتضمن هذا العمل أعباء مثل : (ا) إعداد سجلات منوعة المواد عن مصادر مختلفة . (ب) إعداد سجلات يومية لقيد العمليات العادية . (حـ) إعداد التقارير المالية التى تتطلب الاختيار والتلخيص من السجلات أو المصادر المتنوعة .

الوظيفة الجديدة وإعادة تصنيف الوظائف

عند ما تستجد وظيفة ما ، أو يحدث تغير فى أعبائها ، يجب معاودة النظر فى ترتيب الوظائف وفقاً للخطوات الآتية :

١ — تعد صحيفة شاملة لأعباء الوظيفة بالطريقة التى سبق عرضها فى الفصل الخامس .

٢ — تدرس هذه الصحيفة من حيث « تحديد العوامل المميزة » كالواجبات أو المسئوليات البارزة فى العمل والتى لها أكبر الدلالة فى تحديد ترتيب الوظيفة .

٣ — تدرس كذلك أوصاف الوظائف فى التصنيفات المحتملة ، وكذلك أوصاف الوظائف المماثلة فى التصنيفات التى سبق تشكيلها .

٤ — توضع الوظيفة الجديدة فى أقرب فئة تناسبها من حيث طبيعة العمل

وصعوبته ومسئوليته وأعباؤه . ومتى تم وضع الوظيفة فى فئة معينة ، تحدد من تلقاء نفسها فئة الأجر ، لأن كل فئة من الوظائف قد سبق تحديد فئة أجورها من قبل .

وقد نجحت طريقة التصنيف فى كثير من المؤسسات . ويبدو أنها تلائم الخدمة الحكومية بنوع خاص ، مما يدل على أنها فكرة عملية مقبولة فى نظر الرأى العام الفاحص ، ولذلك يوصى باقتباسها فى منشآت العمل الخاصة .

طريقة التقدير بالنقط

إن التقدير بالنقط فى تقيم الوظائف هو أرسع الطرق انتشاراً فى المؤسسات الخاصة . وتعتمد الطريقة على تحديد العوامل أو الصفات المشتركة فى جميع وظائف المرسسة . ثم ينشأ جدول تدرج فيه درجات مختلفة لكل من العوامل المذكورة .

وهاك مثالاً يبين ذلك من الطريقة المستخدمة فى شركة ديترويت إديسون[1] :

« اتخذت شركة ديترويت إديسون طريقة التقدير بالنقط لتقيم الوظائف وقد أسفرت هذه الطريقة عن نجاح كبير جداً فى كثير من شركات الكهرباء والصناعات الخفيفة .

ويقيس السلم التقديرى القيم النسبية للوظائف على أساس خمسة عوامل رئيسية . . . ويقسم كل من هذه العوامل إلى أقسام تتراوح من اثنين إلى أربعة عوامل فرعية ، ثم تنقسم كل من هذه الأخيرة إلى ست درجات . وتحدد كلاً من هذه الدرجات صفات عامة وتقدر لها قيمة بالنقط . ثم يقدر لكل عامل فى سلم التقدير وزن يعبر عن أهميته النسبية ، وهذا التقدير للوزن قد استقر بعد تجارب دامت عدة سنوات فى المصانع ثبت منها دقته فى الأغراض الصناعية .

---

(١) اقتبس وصف طريقة التقدير بالنقط المتبعة فى شركة دترويت إديسون Detroit Edison Company من عدد يولية سنة ١٩٤٤ من Management Review (American Management Association) حيث لخص من مقال كتبه كاوفمان Lynden J. Kaufmann بعنوان Edison Electric Institute Bulletin

وفيما يلى العوامل الرئيسية والفرعية وأوزانها :

العامل	وزنه
(ا) المسئوليات (١٦٥)	
١ ـ مسئولية الإشراف	١٠٠
٢ ـ مسئولية التصرف فى الأمور السرية	٢٠
٣ ـ مسئولية سلامة الغير	٢٥
٤ ـ مسئولية القيام بالعمل دون رقيب مباشر	٢٠
الجملة	١٦٥
(ب) المعلومات والمهارة والخبرة (٨٠)	
٥ ـ المعلومات المتخصصة أو المهنية المطلوبة	٣٠
٦ ـ المهارة اليدوية أو غيرها من المهارات الجسمية المطلوبة	٢٠
٧ ـ الخبرة بأعمال الشركة	٣٠
الجملة	٨٠
(ج) صعوبات العمل ومشكلاته (١١٠)	
٨ ـ تعقيد العمل وصعوباته	٩٠
٩ ـ خطورة الأخطاء	٢٠
الجملة	١١٠
(د) الصلات (٧٠)	
١٠ ـ الصلات مع العملاء والشركات الأخرى	٥٠
١١ ـ الصلات مع الأقسام الأخرى للشركة	٢٠
الجملة	٧٠

(هـ) ظروف العمل (٤٠)

١٢ – المخاطر	٣٠
١٣ – عدم انتظام ساعات العمل أو الظروف المعاكسة أو كلاهما	١٠
الجملة	٤٠
المجموع الكلى	٤٦٥

وقد وضع تحديد لكل عامل فرعى من حيث مداه كما وضع تفسير للدلالة كل درجة فى صيغة عامة .

وعند التقويم ينظر إلى سلسلة الوظائف المراد تقييمها كلها دفعة واحدة من حيث أهمية كل من هذه العوامل فيها على انفراد . فإذا كان للعامل المعين صلة بالوظيفة حدد العدد الملائم من النقط على أساس الجدول السابق ذكره . ومتى تمت هذه العملية بالنسبة للعوامل كلها ، يستخرج المجموع الكلى للنقط التى قدرت لكل نوع من أنواع العمل . وهذا المجموع يعبر عن المركز النسبى للوظيفة بين وظائف الشركة كلها .

أما جداول الأجور والمرتبات التى تستخدم لترجمة التقويم بالنقط إلى القيمة النقدية ، فإنها تنشأ على أساس دراسات شاملة للأجور فى مختلف الأوساط .

والصعوبة الأساسية فى طريقة التقويم بالنقط هى تقدير النهاية العظمى الصحيحة بالنقط لكل عامل من العوامل .

وعلى العموم فإنها طريقة مثلى وقد ثبتت صلاحيتها بعد استخدامها فى عدد من المؤسسات .

طريقة المقارنة بالعوامل[1]

استخدمت طريقة المقارنة بالعوامل لتقويم الوظائف كمحاولة للإفادة من مزايا الطرق الأخرى ولتجنب نقط الضعف وعدم الدقة فيها .

(١) هذا الوصف لطريقة المقارنة بالعوامل خلاصة لشرح الوافى الوارد فى :
Manual of Job Evaluation, by Benge, Burk, and Hay (Harper & Brothers).

١ ــ والخطوة الأولى هى إعداد وصف مفصل لكل وظيفة وللصفات النوعية الواجب توافرها للقيام بالوظيفة .

٢ ــ ويلى ذلك ، كأساس للمقارنة ، اختيار العوامل المشتركة فى جميع الوظائف وهى :

المستلزمات العقلية

مستلزمات المهارة

المستلزمات البدنية

المسئولية

ظروف العمل

٣ ــ والخطوة التالية هى اختيار خمس عشرة أو عشرين وظيفة من الوظائف القياسية المحددة من حيث واجباتها والتى لاخلاف على أجورها على ألا تكون هذه الأجور أقل أو أكثر مما ينبغى . ويجب أن تكون هذه الوظائف القياسية متدرجة من حيث الأجر من أدنى وظائف المؤسسة إلى أعلاها .

٤ ــ ترتب هذه الوظائف المختارة ترتيباً تنازلياً من حيث تشبعها بكل عامل من العوامل الخمسة على انفراد . ويجب مراعاة الدقة فى ذلك ، وقد تكون النتيجة النهائية متوسط تقدير ثلاثين رأياً .

فمثلا نجد أن وظيفة « ماسك دفاتر آلية » تظهر على الوجه التالى من حيث تشبعها بالعوامل الخمسة :

	الترتيب فى درجة التشبع
المستلزمات العقلية	الخامس
مستلزمات المهارة	الخامس
المستلزمات البدنية	الخامس
المسئولية	الرابع
ظروف العمل	الخامس

٥ ــ وبعد ذلك يقسم متوسط الأجر لكل من الوظائف المختارة إلى خمسة

أجزاء بحيث يتناسب كل جزء منها مع واحد من العوامل الخمسة بحسب أهميتها المقدرة .

فمثلا متوسط أجر أربعين ماسكاً للدفاتر الآلية هو ١٧٠ دولاراً فى الشهر ، وتقدر العوامل المختلفة على النحو التالى :

المستلزمات العقلية	٣٠ دولاراً
مستلزمات المهارة	٤٧ »
المستلزمات البدنية	٣٠ »
المسئولية	٤٤ »
ظروف العمل	١٩ »

وتجب الإشارة إلى أن هذه الوظيفة واحدة من الوظائف القياسية التى وقع الاختيار عليها لأنه لا خلاف على أجورها التى تعتبر فى المستوى اللائق بها ، وبعبارة أخرى إن متوسط أجر وظيفة ماسك الدفاتر وهو ١٧٠ دولاراً يعتبر الأجر المناسب لهذه الوظيفة ، وهذا الحكم مبنىٌ على أساس الخبرة الطويلة والدراسة المقارنة للأمور فى سائر المؤسسات المماثلة .

٦ ــ تقارن النتائج التى حصلنا عليها فى الخطوة الخامسة مع تلك التى حصلنا عليها فى الخطوة الرابعة ، وتسوى نقط الخلاف بينهما بالمناقشة ، فإذا تركت المناقشة بعض نقط الخلاف دون حسم حذفت تلك الوظائف من القائمة القياسية .

ويكون السلم التقديرى للوظائف القياسية فى هذه الحالة لعامل المستلزمات العقلية كما يلى :

الوظيفة	عدد نقط المستلزمات
مراسلة	١٦
كاتب لضريبة الدخل على الآلة الحاسبة	٢٤
كاتب أرشيف	٢٨
ماسك دفاتر على الآلة	٣٠
محصل	٣٥

رئيس قلم إمساك الدفاتر	٤٤
صراف	٥٧
كاتب حسابات الوارد	٧٠
محاسب	٧٤
رئيس كتبة	١٥٤

٧ ــ وعندئذ تقوم لجنة من كبار مديرى المؤسسة والمشتغلين بتحليل الوظائف بمقارنة جميع وظائف المؤسسة بتلك الوظائف القياسية ، فيرتبون الوظائف الجديدة فى وضعها الصحيح بالنسبة للعوامل الخمسة كل على حدة بالاسترشاد بالسلم التقديرى لكل عامل .

وهكذا تقارن كل وظيفة بالوظائف القياسية بالنسبة لكل عامل وتقدر قيمة هذا العامل فيها ، وبإضافة القيم التى وضعت لجميع العوامل تتكون من المجموع القيمة النهائية للوظيفة بعد حسم أوجه الخلاف على التقدير بمعرفة اللجنة . وأخيراً تعرض النتائج على الأقسام المختلفة فى المؤسسة لإبداء الرأى فيها والموافقة عليها .

وأهم أوجه الخلاف بين طريقة المقارنة بالعوامل لتقويم الوظائف وطريقة التقدير بالنقط ما يأتى :

(ا) فى طريقة المقارنة بالعوامل لا توجد حدود دنيا أو قصوى لقيمة النقط فى كل عامل ، كما لا توجد فيها جداول وصفية للتقدير كالمستعملة فى طريقة التقدير بالنقط ، فالسلم التقديرى المستخدم يتكون من عدد من الوظائف القياسية التى تم تقديرها بكل دقة من حيث تشبعها بكل عامل على حدة . فنجد أن تقدير أى وظيفة من حيث تشبعها بعامل معين يتم عن طريق مقارنتها بوظائف أخرى واقعية لا عن طريق مضاهاتها بمعايير مكتوبة ، ويؤدى هذا إلى تقويم أكثر دقة وأعظم صموداً للنقد .

(ب) فى أغلب طرق التقويم بالنقط ، يستلزم الأمر وجود معامل ثابت تضرب فيه نقط تقويم كل وظيفة للحصول على قيمة الأجر . ولكن فى طريقة المقارنة بالعوامل تقوم كل نقطة بدولار واحد فى الشهر (أو سنت واحد فى الساعة

إذا كان الدفع فى الوظائف القياسية يسير على هذا الأساس) ، ويتم هذا آليا بالطريقة المستخدمة فى إنشاء السلم التقديرى .

إدارة شئون الأجور والمرتبات

هناك بعض المبادىء التى تراعى فى تقدير كادر الأجور وفئاتها ، قد ثبتت صلاحيتها بالتجربة .

من هذه المبادىء أن يكون المدى من أدنى الأجور إلى أعلاها فى أى وظيفة حوالى ثلث الحد الأدنى للأجر . فمثلاً ، إذا كان المرتب الذى يتقاضاه الموظف المبتدئ هو ١٥٠ دولاراً فى الشهر فإن الحد الأقصى لمجموع العلاوات التى قد يحصل عليها الموظف طوال مدة خدمته ولقاء كفايته المتزايدة فى أداء العمل نفسه يجب أن يكون حوالى ٥٠ دولاراً ، بحيث يكون الحد الأقصى للمرتب ٢٠٠ دولار فى الشهر ، فإذا كانت كفاية الموظف بحيث تسمح بإضافة أعباء أخرى إليه أو تحمله مزيداً من المسئولية فإن الذى يحدث هو أن الوظيفة نفسها تتغير (ولا يكون الأمر مجرد زيادة كفاية الشخص فى أدائه للوظيفة نفسها) وعندئذ ينطبق على الموظف كادر أعلى للأجور.

ومنها كذلك أن متوسط العلاوة لأى مرتب يجب أن يكون حوالى ٦ ٪ من مرتب الموظف قبل العلاوة . وعلى ذلك فالموظف الذى يتقاضى ٢٠٠ دولار فى الشهر يتدرج بعلاواته نظير الخدمة الطبية إلى ٢١٢ دولاراً ثم إلى ٢٢٤,٧٢ دولاراً ثم إلى ٢٣٧,٥٠ دولاراً وهكذا .

على أنه قد اصطلح على أن تكون المرتبات الشهرية مضاعفات العدد ٥ . فإذا اتبع هذا الإجراء منحت علاوات شهرية قدرها ٥ دولارات حتى يصير ٦٪ من المرتب الشهرى أقرب إلى ١٠ دولارات منه إلى ٥ دولارات وعندئذ ترفع العلاوات إلى ١٠ دولارات وبالمثل إلى ١٥ دولاراً و ٢٠ دولاراً وهكذا . ولكن فى السنين الأخيرة تعدلت الخصومات نظير الضرائب وغيرها بحيث أصبح مستحيلاً

أن نحتفظ بالمرتب مضاعفاً للرقم ٥ ومع ذلك يتجه الرأى إلى الاحتفاظ بذلك قدر الإمكان .

وبمراعاة هذه المبادئ يصبح هناك خمس خطوات فى كل فئة من فئات المرتبات من أدنى مرتب فيها يتقاضاه الموظف المبتدئ إلى أعلى مرتب . ومثال ذلك أن الوظيفة ذات المرتب الذى قدره ١٠٠ دولار فى الشهر تتدرج كالآتى : ١٠٠ ١٠٥ ١١٠ ١١٥ ١٢٥ ١٣٥ دولاراً . ويتم عادة تحديد فئة المرتب لكل وظيفة على أساس المرتبات السائدة فى المجتمع للوظائف المماثلة .

والخطوة الأولى فى ذلك أن نعد وصفاً موجزاً لعشرين وظيفة أو أكثر مما نعتقد أنها شائعة فى مختلف مؤسسات المجتمع على أن تكون هذه متدرجة من أقل الوظائف إلى أعلاها فى المرتب . ثم يكلف أحد موظفى المستخدمين من ذوى الخبرة بترتيب الوظائف أن يتصل بعدد من الشركات الممثلة للاستفسار منها عن المرتبات التى يدفعونها .

وتعتبر الأوصاف الموجزة لأعباء الوظيفة عملية أساسية ، لأن كثيراً من الوظائف التى تطلق عليها أسماء متماثلة تعنى أعباء مختلفة فى المؤسسات المختلفة .

ومتى تم هذا الحصر أمكن تحديد متوسط المرتب الذى يوضع لكل وظيفة مع مراعاة إغفال المرتبات التى تبعد كثيراً عن المتوسط ، لأنها لا تمثل الحالة العامة ، فهى إما غير مناسبة وإما لها ظروف خاصة .

ولتحديد الفئة المناسبة للمرتب نجد أن الطريقة العملية المجدية هى أن نتخير من الجدول العام للمرتبات (الوارد فى الصفحة التالية) أقرب مرتب للمتوسط الذى حصلنا عليه ، كما نعين المرتبين السابقين والمرتبات الثلاثة اللاحقة لهذا الرقم ، وتستخدم هذه القيم الست فى تحديد فئة المرتب للوظيفة .

وهذه الطريقة مبنية على النظرية القائلة بأن متوسط الأجر الذى يحدده المجتمع لمثل هذه الوظيفة يجب أن يقع فى وسط الفئة المعتادة مضافاً إليه خطوة إلى أعلى تستخدم جزاء على الكفاية الممتازة أو على مدة الخدمة الطويلة التى أداها الموظف بأمانة . مثال ذلك أنه إذا فرضنا أن المرتب السائد فى المجتمع لوظيفة كاتب أول

الحسابات هو ٢٤٦,٥٠ دولاراً ، فإننا نجد أن أقرب مرتب إليه فى الجدول هو ٢٥٠ دولاراً ، فإذا أخذنا المرتبين أدنى هذا الرقم والثلاثة أعلاه فإننا نحصل على الفئة التالية ٢٢٠ ٢٣٥ ٢٥٠ ٢٦٥ ٢٨٠ ٢٩٥ دولاراً .

ونجد فيما يلى جدولاً أنشىء على أساس أن علاوات المرتب هى ٦ ٪ تقريباً)، وأن المدى التقريبى بين أدنى المرتبات وأعلاها فى فئة ذات ست مراتب هو الثلث .

جدول عام المرتبات

٩٠	٩٥	١٠٠	١٠٥	١١٠
١١٥	١٢٥	١٣٥	١٤٥	١٥٥
١٦٥	١٧٥	١٨٥	١٩٥	٢٠٥
٢٢٠	٢٣٥	٢٥٠	٢٦٥	٢٨٠
٢٩٥	٣١٥	٣٣٥	٣٥٥	٣٧٥
٤٠٠	٤٢٥	٤٥٠	٤٧٥	٥٠٠

مراجعة المرتبات : وفى فترات منتظمة ، لا تقل عن مرة واحدة فى العام ، يجب إجراء مراجعة شاملة دقيقة للأعباء التى يقوم بها كل موظف ، ومدى كفايته فى أداء واجباته ، وذلك لتقرير ما إذا كان يستحق علاوة أم لا .

فإذا تبين أن واجبات الموظف قد تغيرت إلى حد يغير فى ترتيب وظيفته فيجب نقله فوراً إلى الترتيب الجديد دون انتظار لموعد المراجعة ، وإذا استتبع انتقاله إلى فئة مرتبات جديدة استحقاقه زيادة فى المرتب وجب منحه هذه الزيادة على الفور .

ولما كانت بعض التغيرات التى تحدث فى طبيعة عمل الموظف يسيرة بحيث يسهل إغفالها ، فلا بد من مراجعة أعباء الوظيفة لكل موظف عند النظر فى مراجعة المرتبات ، تمهيداً لمنح العلاوات حتى يمكن تصحيح الوضع الذى سبق إغفاله .

وفى الوقت نفسه يجب تقدير الكفاية العامة للشخص وتقييمها (انظر الفصل الثانى عشر) .

والقاعدة العامة هى ألا تمنح إلا علاوة واحدة فى المرة الواحدة ، ولكن فى حالة الكفاية الممتازة. يمكن منح علاوتين وخاصة إذا كان مرتب الشخص يقع دون متوسط الفئة .

ويجب على العموم ألا نتقيد بالقاعدة تقيداً جامداً ، فبينما الوضع الأساسى أن يبدأ الموظفون بأول مربوط درجتهم ، وبينما لا يجوز منح العلاوات إلا عند معاودة النظر فى طبيعة الأعمال فى المواسم التى أشرنا إليها ، وبالفئات المدرجة فى الكشوف الموضوعة — فإن كل هذا يجب أن ينظر إليه على أنه وسيلة لحسن الإدارة . ولا يجوز اعتباره قواعد جامدة لا يمكن التحرر منها بحال .

فمثلاً الأشخاص ذوو الخبرة الذين قضوا سنوات فى عمل مماثل للعمل الذى يتقدمون له يجب أن يبدأوا بمرتب أعلى من الحد الأدنى لفئة الوظيفة . على ألا يكون ذلك مثار سخط الموظفين الآخرين الذين بدأوا بالحد الأدنى وخدموا سنوات بالمؤسسة قبل أن يأتى إليها الشخص الجديد ، ولم يبلغوا بعد المرتب الذى فى النية منحه لهذا الموظف الجديد .

فالاستثناءات تكون دائماً مثاراً للسخط حتى إن كثيراً من المؤسسات لا تحيد عن القاعدة الأساسية إلا بشرطين :

١ — أن يكون فى ملف الموظف وثيقة مكتوبة تسوغ منح الاستثناء .

٢ — أن يوافق على الاستثناء رئيس أعلى درجة من الشخص الذى فى سلطته عادة تقدير المرتبات فى حدود الخطة الموضوعة . فمثلاً ، إذا كان رئيس العمال هو الذى يقرر تعيين الموظف الجديد بالحد الأدنى لفئة الوظيفة ، فإن تقرير التعيين بمرتب أعلى يجب أن يكون من اختصاص الرئيس العام .

وهذا أمر مستحب لأن الخطة تفقد قيمتها إذا استثنيت منها حالات كثيرة ، فإذا ما اضطررنا إلى إجراء كثير من الاستثناءات كان ذلك دليلا على أن هناك خطأً إما فى الخطة وإما فى الإدارة . فمثلا ، إذا كانت هناك مصلحة تطالب دائماً

بتعيينات بمرتبات فوق الحد الأدنى ، فمعنى ذلك أن الفئة قد تكون منخفضة أو أن نظام التدريب الترقيات فى هذه المصلحة نظام معيب .

المراجع

Manual of Job Evaluation, — Benge, Burk and Hay.

Position Classification in the Public Service, Ismar Baruch and a Committee.

Job Evaluation, — Otis and Leukart.

الفصل التاسع

تأهيل الموظف الجديد لبداية طيبة

« إن اختيار العامل لنوع معين من العمل يختلف كل الاختلاف عن تأهيله له تأهيلاً منتجاً . وتتطلب معالجة الفرق بين الحالين تعريف الفرد بوظيفته، الأمر الذى يقتضى تزويده بالمعلومات اللازمة ، وتحصينه بالثقة ، وتوجيهه الوجهة التى تنقله من مجرد طالب مقبول يعوزه الاستقرار إلى عامل قادر واثق من نفسه ، مهتم بعمله »[1] .

إن الأيام الأول التى تمر بأى فرد فى وظيفة جديدة ، هى أعسر الأيام وأعصبها ، ولا سيما إذا كان يمارس عملاً من نوع جديد ، وكل كلمة ترحيب أو تشجيع يوجهها إليه رئيسه قد تكون ذات أثر فعال فى بناء ولائه لمؤسسته ، ذلك الولاء الذى يدفعه إلى خير الإنتاج . وعلى النقيض من ذلك نجد أن كل تعسف فى النقد ، أو إظهار لعدم الرضا ، أو تعريض بنقص الخبرة قد يترك فى نفس العامل الجديد جرحاً لن يندمل إلا بعد أمد بعيد .

فالأيام الأولى قد تدفع العامل إلى مستقبل مزدهر ، أو تعوق تقدمه أكثر مما تفعله أى فترة أخرى فى حياته الوظيفية .

وحتى إذا أسندت تدريب العامل الجديد إلى أحد مساعديك فإن من واجبك أن تقتطع من وقتك جزءاً تساعده فيه على الاستقرار فى وضعه الجديد . لن يستغرق هذا منك وقتاً طويلا . فربما كانت كلمة تشجيع فى وقتها المناسب كافية لتحقيق الغرض المطلوب . وهاك مثالاً لحادثة وقعت فى أثناء دراستى بالكلية توضح هذه النقطة :

---

(١) من كتاب Personnel Management, Scott, Clothier, Mathewson and Spriegel (McGraw-Hill Book Co.)

اضطرتنى الظروف أن أنقطع عن دراستى فى سن مبكرة بسبب سوء حالتنا المالية، ولكنى اقتصدت من المال فى بحر سبع سنوات ما استطعت به أن أواصلها من جديد . وقضيت سنة ونصف سنة أستكمل نواحى النقص فى تعليمى عن طريق دراسات فى إحدى الكليات بمسقط رأسى فى فلوريدا ، حيث كنت على صلة وثيقة بالبيئة وعلاقة طيبة بالناس . ثم حدث أن قرأت عن الدروس المبتكرة التى كان يعقدها أستاذ الهندسة فى إحدى الجامعات وقررت فى نفسى أن تلك هى الطريقة المثلى لتعلم فن الهندسة ، فتوجهت إلى الجامعة المذكورة والتحقت بها بعد تدريب عملى لمدة شهرين أيقنت بعدها أننى أستطيع أن أتم دراسة خمس سنوات فى أربع .

وقد كانت الأسابيع القليلة الأولى فترة عصيبة لدرجة كدت فى يوم منها أن أعدل عن الفكرة كلها ، وكان ذلك اليوم عقب انتقالنا إلى مبنى الكلية الذى لم يكن مستكملا بعد وفى حالة من الفوضى ، وكان يوماً بارداً ممطراً يغلفه ضباب يحيط بكل شىء ، وكان فناء المبنى بحراً من الطين لأنه لم تكن هناك فسحة لتنظيفه بعد عملية البناء ، وكان رصيدى فى البنك قد تضاءل إلى مائة وعشرين دولاراً ، وهو مبلغ لا يكفى لسد نفقات سنوات أربع ، ولم يكن والداى يستطيعان مساعدتى ، وبينما كنت أعبر الطريق من مبنى قسم الهندسة إلى معمل الكيميا مطرقاً أسائل نفسى : أأنا حقيقة فى حاجة إلى دراسة جامعية ؟ إذ بى أسمع وقع أقدام نشطة خلفى وصوتاً ينادينى :

« أهلا بك ياهالسى ، إن هذا الطقس لا يقارن بجو فلوريدا ، أليس كذلك؟ »

فاستدرت لأرى أن محدثى هو عميد الكلية الذى قرأت عنه فى المجلات وعن علو مكانته ومقدرته التى كانت لا تقل فى نظرى خطراً عن مكانة رئيس الولايات المتحدة ، وكم كان فخرى إذ رأيت أنه تذكر اسمى وموطنى وكلف نفسه عناء التحدث إلى .

ولعل المطر قد استمر فى هطوله ، ولعل الكلية بقيت عائمة فى الوحل أياماً ، ولكن ذلك لم يعد يثبط من عزمى ، وأعجب من ذلك أن ذلك الرصيد الضئيل

قد حلت به البركة طوال الأعوام الأربعة ، بل لقد بقى منه جزء عند ما كنت أتسلم شهادة تخرجى فى نهاية هذه الأعوام .

ولعل اللحظة الحاسمة فى تكييف مستقبل الشاب الوظيفى هى تلك اللحظة التى تقوم أنت بوصفك رئيسه المباشر باستقباله من إخصائى التوظيف ، أو من ممثل مكتب التوظيف الذى رشحه للعمل عندك . وهاك مثالين لهذا الاستقبال : وقد تصادف فى كلتا الحالتين أن كان الرئيس المباشر مشغولا فلم يجد متسعاً لاستقبال الموظف الجديد بأكثر من كلمات قليلة .

فى الحالة الأولى جاء مندوب مكتب التوظيف ومعه الموظف الجديد يقدمه لرئيس العمل بعد ابتداء اليوم بفترة وجيزة ، وكان الرئيس قد سبق له أن تحدث إلى الموظف عند ما كان ينظر فى أمر إلحاقه بالوظيفة ، ولكن بدا عليه أنه قد نسى كل ذلك .

واستهل مندوب مكتب التوظيف الحديث بأن حيا رئيس العمل وقدم إليه الموظف .

ولم يعلق الرئيس بشىء ينم عن تذكره للمقابلة التى سبق أن تمت بينه وبين الموظف ، وإنما وجه حديثه إلى مندوب مكتب التوظيف ، يلومه على القدوم بالموظف فى مثل هذه الفترة الغاصة بالعمل ، ثم عقب بقوله :

— إن عليه أن ينتظر حتى تتاح لى فرصة تسليمه عمله ، هل سبق له أن أدار آلة خراطة ؟

— لا ، لم يسبق له ذلك ، ولكننى على يقين من أنه يتعلم بسرعة ، فقد أحرز درجات مرتفعة فى الاختبارات .

— ربما كان الأمر كذلك ، ولكن تعليم الموظف الجديد يستغرق زمناً طويلاً وأنا مثقل بما هو أهم من ذلك فى اللحظة الراهنة . وددت لو أنك أحضرت لى موظفين من ذوى الخبرة بين آن وآخر ، وعلى أى حال فسوف أسلمه عمله بمجرد أن أنتهى مما فى يدى .

وأشار مندوب مكتب التوظيف إلى مقعد ليجلس عليه الموظف الجديد وقال

مهدئاً : « لا تدع تعليقات الرئيس تزعجك ، فظهره لاينم حقيقة عن طيب مخبره » .

أما فى الحالة الثانية ، فقد ذهب هذا المندوب نفسه ليقدم موظفاً جديداً آخر إلى رئيس عمل آخر ، ولم يكن لدى رئيس العمل من الوقت إلا ما يتيح له إلقاء تحية عابرة إلى الموظف الجديد ، ولكن إليك الطريقة التى عالج بها الموقف .

استهل مندوب مكتب التوظيف المحادثة بالطريقة نفسها التى اتبعها فى المرة السابقة فقدم الموظف والرئيس كلاً منهما للآخر ، فأجاب الرئيس :

« ليست بك حاجة إلى أن تقدمه لى فقد سبق لنا أن تحدثنا طويلا منذ أيام قليلة مضت » . ثم استدار إلى الموظف الجديد قائلا : « لقد قلت إن اسمك الأول هو سام ، أليس كذلك ؟ إننا هنا يُنادى بعضنا بعضاً بأسمائنا الأولى ، واسمى كما سبق أن قلت لك هو جيم ، وأذكر أنك لم تسبق لك خبرة بإدارة آلة خراطة ، ولكن لا تدع الأمر يزعجك ، ففى ضوء ما قاله لى مندوب مكتب التوظيف من أنك قد أجدت فى الاختبار ، أستطيع أن أجزم بأنك سرعان ما تصبح واحداً من خيرة رجالنا . ومع أننى مضطر إلى إنهاء ما فى يدى الآن إلا أننى سوف أتفرغ لك بعد برهة وجيزة فلتسترح إلى جانب مكتبى كما يمكنك أن تقطع الوقت بقراءة الكتاب الذى أعطاه لك مكتب التوظيف عن الشركة » . ثم قال موجهاً كلامه إلى مندوب مكتب التوظيف : « أتسمح بأن ترشده إلى مكتبى ؟ »

فإذا فرضنا أن كلا الموظفين الجديدين كانا متكافئين من حيث القدرة ، وكان مستوى العمل المسند إليهما واحداً ، وعهد بتدريب كل منهما إلى مدرب ذى كفاية ، فما مقدار الوقت الذى يحتاج إليه الموظف الأول لكى يصبح عاملا ماهراً واثقاً بنفسه ميالا إلى عمله زيادة على ما يحتاج إليه الموظف الثانى ليكون كذلك؟ لا شك أن الأول سوف يستغرق مدة أطول بكثير — مدة تقتطع من الإنتاج ، وكل ذلك بسبب تصرف الرئيس الذى حالت مشاغله دون حسن مقابلة العامل الجديد ، والطريف فى الأمر أن الرئيس الأول قد استغرق فى شرح مشاغله وتأففه وقتاً لا يقل عما استغرقه الرئيس الثانى فى حسن استقبال الموظف الجديد .

فسل نفسك أى الموقفين تقف من الموظف الجديد عندما يصحبه إليك مندوب مكتب التوظيف فى وقت أنت فيه مثقل بالعمل وكل شىء يبدو وكأنه يحتاج إلى عنايتك واهتمامك ؟

الأهداف المبتغاة من تهيئة العامل لعمله

أولا : إعطاء الموظف الجديد شعوراً بالثقة فى نفسه :

لعل أهم الأهداف المبتغاة من تهيئة العامل لعمله إزالة ذلك الشعور بالعجز والجهل الذى يجعله يحس بأنه فى مستوى دون زملائه من حوله ، والطريق إلى ذلك هين . فابدأ أولاً بتحيته فى بشر واشفع التحية بكلمة تؤكد بها أنك موقن بأنه سيتقدم فى عمله بسرعة ، ثم اعهد إلى من تختاره بأن يطلعه فى بشر على تلك الأمور التى يحتاج كل عامل إلى معرفتها ، كصالة الطعام ، ودورة المياه ، والمكان الذى يحصل منه على العدد والآلات التى يحتاج إليها ، والطريقة التى يدون بها إنتاجه فى السجل المعد لذلك ، وكيف يمكنه الحصول على قرض من مرتبه . ولتحرص أثناء فترة تدريبه على إبداء كلمة تشجيع أو إشادة بالأعمال التى أتقنها ، وابذل له من التوجيه ما يكفل له إصلاح ما قصر فيه . ولو أن كل مشرف أدرك كيف تسيطر مشاعر الخوف والتردد على كل موظف جديد ، وأدرك ما تتركه كلمة التشجيع العابرة من الأثر ، لقل تنقل العمال من عمل إلى آخر فى الأسابيع القليلة الأولى ، ولسارت عملية التدريب بسرعة أكبر وصورة أفضل .

ثانياً : التأكد من أن الموظف لديه إلمام كامل بظروف العمل فى وظيفته الجديدة :

من واجبات مكتب التوظيف أن يزود طالب الوظيفة بما يجب أن يعلمه على وجه الدقة عن راتبه وعما يتقاضاه عن العمل الإضافى ، وأن يفهمه نظام العلاوات وكيف يكافأ على مواظبته ويجازى عن كثرة الغياب والتأخير . غير أن الموظف لا يستطيع أن يلم بكل ذلك فى اليوم الأول فينسى بعض هذه التعليمات حتى

يفاجأ بخصم أو جزاء . فمن واجب المشرف أو المدرب أن ينبهه إلى هذه الأمور تدريجيًّا فى فترات موزعة أثناء العمل حتى لا يعرضه لمثل هذه الجزاءات .

ثالثاً : توجيهه إلى تفهم قواعد المحافظة على سلامته وسلامة العمل عامة :

وقد تناولنا هذا الهدف بالبحث فى الفصل الثانى والعشرين .

رابعاً : خلق روح الاعتزاز فى نفس العامل نحو المؤسسة التى يعمل بها :

قد يحصل الموظف من مكتب التوظيف على نشرات تصف المؤسسة وتاريخها وجودة منتجاتها ونظم الادخار والتأمين فيها ، وعلى المشرف أن يتأكد بالشرح والمناقشة من أن الموظف قد قرأ هذه النشرات واستوعبها وبخاصة ما يهدف منها إلى صالحه وصالح أسرته .

وينبغى أن يبث فى الموظف الجديد شعور الفخر بمنتجات المؤسسة التى يعمل بها . وتحقيقاً لهذا الغرض أنشأت إحدى الشركات الكبرى صالة عرض صفت فيها الآلات التى تصنعها مع صور فوتوغرافية تبين أهمية هذه الآلات فى صناعة بعض المنتجات العالمية الشهيرة ، فإذا ما سار الموظف فى عمله بضعة أيام وبدأ يزول عنه شعوره بالعجز أخذه المشرف إلى صالة العرض ، ووصف له الآلات وأطلعه على الصور ، وفوق كل هذا يبرز له أجزاء الآلات التى يسهم هو فى إنتاجها ، ووظيفة كل من هذه الأجزاء ، فلا يلبث الموظف أن يبدأ فى التفاخر بمؤسسته فى مجالسه ومنتدياته .

المراجع

Selecting and Inducting Employees, — Goerge D. Halsey Ch. XXI.
Personnel Management, — Scott, Clothier and Spriegel Ch. 19.
Orienting the New Worker, — The Metropolitan Life Insurance Company.

الفصل العاشر

دور المشرف كمعلم

> **قانون التعلم**
>
> إن أى وصلة عصبية أو عقلية حدثت مرة تميل إلى أن تحدث مرة أخرى ، وتتوقف قوة هذا الميل على شدة الوصلة وتكرارها وحداثتها فى التجربة السابقة .

إن نصف عمل المشرف تقريباً عبارة عن تعليم على نحو ما ، والعادة أنه كلما اتسعت المنشأة التى يشرف عليها وتشابكت طبيعة الأعمال التى تتم فيها ازدادت هذه النسبة . وهذا التعليم جانب هام من عمل المشرف ، لأن المشرف ينقل إلى الغير عن طريق التعليم ما لديه من معرفة ومهارات ، كما أنه يضاعف قدرته الخاصة للوصول إلى النتائج المرغوب فيها . والتعليم أيضاً يقلل إلى حد كبير من الحاجة إلى التقويم والتهذيب ، فمعظم الأخطاء تنجم عن الافتقار إلى المعرفة وفقدان الاهتمام وكلا الأمرين يصلحهما التعليم القويم .

على أن قليلاً من المشرفين هم الذين اتخذوا الأهبة الخاصة لهذه الناحية من عملهم . ولعل السبب فى ذلك أن معظم الرسائل والكتب فى هذا الموضوع تبحثه من ناحية التعليم المدرسى ، وهى على الأغلب كتب نظرية لا تسترعى اهتمام المشرف المثقل بالأعمال .

ونحن هنا نلخص المبادئ الهامة للتعليم فى خمسة عشر اقتراحاً عملياً تنطبق بشكل مباشر على مشاكل التعليم التى تواجه المشرف فى المصنع أو المكتب أو المتجر . والغرض الأساسى من كل اقتراح هو زيادة السرعة والكفاية فى عملية التعلم وذلك بتطبيق واحد أو أكثر من الشروط الثلاثة المذكورة فى قانون التعلم

وهي شدة الانطباع وتكراره وحداثته — والشدة هي أهم هذه الشروط الثلاثة . فإذا كان الانطباع عميقاً واضحاً وصادقاً فإنا بذلك نتجنب كثيراً من أعمال المراجعة والتصحيح .

المقترحات الخمسة عشر

١ — اعرف الموضوع بنفسك :

إن أول مستلزمات النجاح فى التعليم هو أن تكون معرفتك بالموضوع الذى تريد أن تعلمه واضحة دقيقة كاملة .

٢ — حاول أن تتجنب ما يشتت انتباه مستمعيك :

إن الشرط المثالى هو أن تجمع من تريد تعليمهم فى غرفة ، بعيداً عن ضوضاء المصنع أو المتجر . غير أن ذلك ليس بمستطاع عملياً على الدوام ، وخاصة عند تعليم أشياء مثل إدارة آلة من الآلات أو ترتيب البضائع فى محل من المحال . ومع ذلك فحاول دائماً أن تتجنب تشتيت الفكر بقدر الإمكان .

وهناك بعض الوسائل البسيطة لاسترعاء الانتباه يجب استخدامها بانتظام . ومن هذه الوسائل الهامة التى على المشرف المعلم أن يستخدمها على الدوام أن يكون هناك ما يركز عليه المستمعون أنظارهم . فإذا كنت تتحدث عن سلعة من السلع فأحضر هذه السلعة وارفعها بين يديك ، وقلبها على وجوهها ، واسترع انتباههم إلى هذه الناحية أو تلك . وإذا كان الدرس عن آلة جديدة ، أو اختراع جديد فلا أقل من أن تكون هناك صور فوتوغرافية كبيرة أو تصميمات على الورق ، هذا إذا لم يتيسر وجود الآلة ذاتها .

ومن القواعد الأخرى الهامة لاسترعاء الانتباه ، على الرغم من عوامل تشتت الذهن ، هو أن تستمر فى درسك دون انقطاع ، فلا تترك مستمعيك وتذهب لتحضر نموذجاً أو تصميماً أو سلعة تبغى عرضها على الطلاب . إنك إذا فعلت ذلك وجدت أذهان الطلبة وقد شردت فى كل واد . ضع خطتك بحيث يكون

كل شيء ستتحدث عنه فى متناول يدك . على ألا يكون شيء منها ظاهراً للعيان. لأن بعض أفراد الجماعة سوف ينشغل بالنظر إلى هذا الشيء ويتساءل عما عساك تذكره عنه قبل أن يحين الوقت المناسب .

٣ — استثر رغبة الطالب فى التعلم :

إن المدرس الماهر هو الذى يرغب فى موضوع درسه على الدوام ؛ إذ يعتقد كثير من المدرسين أن فى استطاعتهم أن يبذلوا نحو نصف الوقت المقرر للتدريس فى بعث الاهتمام بالموضوع ، وينفقوا النصف الآخر فى التعليم الفعلى ، وهم مع ذلك يوفقون فى مهنة التعليم أكثر مما لو أنفقوا الوقت كله أو معظمه فى سرد الحقائق . وهذا صحيح مهما كانت درجة وضوح عرضهم للحقائق ، فالتعليم ليس حشواً للأذهان وإنما هو استثارة لها . إنك إذا استطعت أن تبعث فى نفوس الذين ستعلمهم رغبة حقيقية فى الاستزادة من معرفة الموضوع الذى تدرسه فإن باقى مهمتك سيكون ميسراً . والواقع أنه من الممكن فى بعض الحالات الاستغناء عن عملية تلقين المعلومات إذا كان المتعلمون جماعة من الراشدين المتيقظين الذين سيجدون الوسيلة للتزود بالمعلومات إذا ما أثير اهتمامهم بالموضوع . على أن القاعدة العامة أنه يجب حفظ التوازن بين بعث روح الاهتمام وتقديم المعلومات ، ولعل الحصة الملائمة هى ٣٠ ٪ لبعث روح الاهتمام ، ٧٠ ٪ لتقديم المعلومات . ومما هو جدير بالملاحظة أنه فى حالة تقديم المعلومات يجب أن يكون ذلك بشكل لا تتضاءل معه روح الاهتمام .

ولعل الشروط التى تدفع الموظف إلى أن يتعلق بعمله ويهتم به ويحافظ على هذا الاهتمام من الأمور الهامة فى نواحى مناقشة مهمة الإشراف على الموظفين. الأمر الذى يدعونا إلى الكلام عن ماهية الاهتمام وكيف يمتاز نوع من النشاط بالاستئثار دون غيره باهتمام الشخص[1] .

---

(١) إن مناقشة موضوع الاهتمام فى هذا المقام هو إلى حد كبير ملخص المناقشة المستفيضة الواردة فى الفصل الرابع عشر من كتاب

Personnel Administration by Tead and Metcalf (McGraw-Hill Book Co.)

وإن تحقق واحد من الشروط التالية يجعل النشاط الملازم لها أكثر تشويقاً :

(ا) أن يكون النشاط مما يستثير الميل ويتحدى التفكير بما فيه من صعوبة بحيث إذا تم بنجاح يشعر المرء بالزهو بما نجح فى تحقيقه .

(ب) أن يكون النشاط طبيعياً بالنسبة للشخص ومن ثم يقوم به دون جهد كبير . فالشخص الذى يستطيع بسهولة ويسر أداء عمله على وجه أفضل من زملائه يميل إلى تأدية هذا العمل .

(ج) أن يعتقد الشخص أن أداءه هذا العمل سيجلب له رضا زملائه .

(د) أن يشعر المرء أن النشاط الذى يمارسه سيؤدى إلى نتيجة ذات قيمة وأهمية.

(ﻫ) أن تكون هناك حرية فى الاختيار ، فإن المرء يشعر أنه إنما يعمل هذا الشىء بعينه لأنه يريد أن يعمله وليس لأنه مكلف بعمله .

والمشرف المعلم اليقظ هو الذى يحاول بطرق الإشراف والتعليم التى يتبعها أن يضمن توافر أكثر ما يمكن من هذه الشروط فى عمل كل موظف تحت إشرافه.

إن الذى يحدد ما إذا كان العمل بالنسبة للعامل شائقاً أو مملاً ليس هو طبيعة العمل فى حد ذاته بقدر ما هو كيفية تكليفه بهذا العمل ومدى ميله إلى المشرف ونفوره منه . وكما يمكن أن يتغير اهتمام المرء بموضوع من الموضوعات المدرسية تغيراً تاماً بتغير الطريقة المستعملة فى تقديم هذا الموضوع ، فكذلك الحال بالنسبة للعامل ، فقد تتغير نظرته إلى عمله واهتمامه به بتعديل طرق الإشراف .

ويندر أن تكون هناك أعمال بلغت من الرتابة درجة يتعذر معها تحبيبها إلى الموظف الذى أوتى القدرة على أدائها إذا تهيأ الإشراف والتعليم على الوجه الصحيح. على أن المشرف الماهر إذا تهيب عاقبة الملل فإنه يمكنه أن يدخل على ظروف العمل والعلاقة بين العمال ما يبعث على الاهتمام ، ولو أن ذلك ليس أمراً يسيراً دائماً .

٤ ــ ابدأ بالمعلوم ثم تطرق منه إلى المجهول :

يجب أن يبدأ كل تعليم بما هو معلوم فإن هذا يستحوذ على الانتباه على الفور

ويعطى للمعلم وللمتعلمين نقطة بداية مشتركة. مثال ذلك عند وصف آلة جديدة من المستحسن أن نبدأ بذكر آلة قديمة تشبهها ثم نشير إلى التغييرات التى أدخلت فى هذا الآلة الجديدة مع التوضيح بالنموذج أو الرسم .

لا تستخدم مصطلحات فنية دون أن تبدأ بتفسيرها . فالألفاظ المألوفة التى يستعملها يومياً هؤلاء الذين أنفقوا سنوات طويلة فى نوع واحد من العمل قد تكون غريبة على غير المشتغلين بهذه المهنة مهما كان حظهم من التعليم . ويحسن فى البداية أن تفترض أن المتعلم ليست له أية دراية بالموضوع ، ومتى تكشف لك مبلغ علمه به أمكنك أن تعدل فى طريقة التعليم وفقاً لذلك .

٥ ــ ابدأ بتعليم الموضوعات السهلة ثم تطرق منها إلى الأمور المعقدة :

إن كل موضوع أو عمل يكون صعباً فى بادئ الأمر . فإذا ما حاولت أن تبدأ بالجزء الصعب من الموضوع الذى تبغى تدريسه فإنك بذلك تثبط من عزيمة المبتدئ . أما إذا بدأت بالأشياء السهلة ثم استوثقت من رسوخها فى الأذهان قبل الانتقال إلى الأشياء المعقدة فسوف يهون سير الأمور . ومن المستحسن أن تختار أبسط الأعمال ليبدأ بها جميع الموظفين الجدد إذا كان ذلك ممكناً ، ومتى أتقنوها أمكن تعليمهم الأجزاء الأكثر تعقيداً .

اجعل الموظف الجديد يعالج الأجزاء الصعبة بالسرعة التى تؤهله لها مقدرته لأنه لو سار العمل بمنتهى السهولة فإن ذلك يدفعه إلى الظن بأنه قد أتقن الموضوع كله وليس به من حاجة إلى بذل مجهود جدى . وبعبارة أخرى حاول أن تكيف من سرعة عملية التعلم بحيث تتطلب من المتعلم أن يبذل أقصى جهده ولكن دون أن يتعدى ذلك مقدرته .

٦ ــ اجعل تفسيرك محصوراً فى النقطة التى تتحدث عنها :

تجنب ذكر تفاصيل وشواهد لا تتصل بالموضوع ولو كانت شائعة لأن ذلك يصرف انتباه المتعلم عن الموضوع الأصلى . فنحن ميالون إلى أن نقحم فى سياق

الحديث أموراً طريفة ولكنها ضعيفة الصلة بالموضوع ، وهى فى جملتها لا تعين المتعلم على الفهم ولا على التذكر . ومثال ذلك أن يستطرد المعلم فيقول :

« حدث عند ما كنا فى السوق المرة الماضية » — أو « عند ما كنا نعمل فى مصنع الصلب » أو « عند ما كنا فى مخيمنا فى الصيف الماضى » .

على أن من الأساليب الممتازة أن نعقب على كل نقطة هامة بقصة إذا كانت هذه القصة تزيد من وضوح المعنى وتساعد المتعلم على تذكر هذه النقطة . وهذا الأسلوب مفيد ولا شك ، وعلى المعلم أن يكثر من استغلاله ، ولكن عليه أن يتأكد من أن له قيمة توضيحية وأنه ليس لمجرد التسلية .

ولتذكر دائماً أن عليك أن تسير فى الطريق المستقيم وأن تتجنب المنعطفات التى تبعدك عنه .

٧ — علل كل خطوة تقوم بها :

إننا نحسن تذكر أى شىء إذا عرفنا سببه ، وحتى فى أبسط العمليات لا بد أن يكون هناك سبب يجعلنا نفضل القيام بالعمل على وجه معين دون غيره .

ومن المزايا التى تنجم عن ذكر الأسباب هو أن الشىء يكون موضع اهتمام أكبر إذا أدرك المتعلم السبب فيه . فالانتباه والتعلم يعتمدان إلى حد كبير على مدى الميل .

وميزة ثالثة هى أنه إذا عرف المتعلم السبب قلّ التجاؤه إلى طرق أخرى يظن أنها تؤدى نفس الغرض ، وقل انحرافه عن طرق الصواب ، مما قد يضاعف من صعوبة عملية تعلم الطرق الصحيحة إن لم يؤد إلى اتباع أساليب تأديبية .

وفى الطريقة المستخدمة فى عرض هذا المبدأ فى التعليم المنتج تطبيق لهذا المبدأ ذاته . فقد ذُكرت ثلاثة أسباب توضح لماذا يجب ذكر الأسباب ، والأمر متروك للقارئ ليحكم على مدى فائدة تطبيق هذا المبدأ فى مساعدته على تذكره واتباعه .

٨ – وضح بطريقة عملية على وجه الدقة ما سوف يطلب من المتعلم أن يعمله فيما بعد :

تأكد من أن المتعلم يستطيع رؤية كل حركة وكل خطوة من خطوات العمل الذى يوضح له . ومن التفاصيل الهامة التى يجب تذكرها عند شرح أى عمل يدوى ، هو أن تأخذ اتجاه المتعلم نفسه ، لأنك عند ما تقف مواجهاً له تكون يدك اليسرى مقابلة ليده اليمنى ، ومن ثم قد يختلط عليه الأمر أىّ يد يستعملها عند كل خطوة من خطوات العمل .

تمهل عند شرح خطوات العمل ، إذ يتفق كثيراً أن تكون قد أديت العمل الذى تقوم بتعليمه مرات كثيرة حتى اعتدت على أدائه بسرعة ، فإن لم تتخذ الحيطة فإنك تميل إلى اتباع نفس السرعة أثناء شرح العملية للمتعلم . فحاول أن تتجنب ذلك ، وتمهل أثناء العمل ، وتأكد من أن المتعلم يرى كل خطوة من خطوات العمل وذلك بتوجيه انتباهه إلى كل منها ، على ألا تتمهل أكثر مما يجب فإن ذلك يضجر المتعلم ويشتت فكره . وتأكد من أن المتعلم قد رأى وفهم كل خطوة ، وسر بالسرعة التى تناسبه فلا تزد عنها ولا تنقص منها .

قم بالعمل وفقاً للطريقة الصحيحة دون غيرها واشرح باختصار لماذا كانت هذه هى الطريقة الصحيحة وأن الطرق الأخرى قد تؤدى إلى الارتباك أو التلف ، ولكن لا تمثل للطريقة الخاطئة لأداء العمل .

٩ – شجع المناقشة وبخاصة الأسئلة :

من أهم مستلزمات النجاح فى التعليم – وخاصة ذلك النوع الذى يطلب من المشرف القيام به – أن تشعر المتعلم أن له الحرية المطلقة فى أى وقت يشاء لأن يلقى ما يعنّ له من الأسئلة . فحتى لو لم يوجه المتعلم مثل هذه الأسئلة فإن شعوره بحريته فى السؤال تجعله فى حالة عقلية ملائمة للتعلم . ولتكن متأكداً عند ما تقوم بتدريب موظف جديد أن هذا الموظف قد اطمأن وهو فى بداية تدريبه أن له مطلق الحرية فى إلقاء الأسئلة . وبيّن له أن من الأفضل له أن يوجه عشرة أسئلة ليست كلها مجدية من أن يقع فى خطأ فاحش واحد .

١٠ — أعط الفرصة للمتعلم بعد أن تشرح له كل خطوة من خطوات العمل مباشرة ليقوم بالدور نفسه كما لو كان يعلمك إياها ، وتأكد من أنه قد فهم أسباب كل خطوة من خطوات العمل :

ولعل هذا أهم المقترحات جميعاً . فإنك عند ما تشرح كيفية أداء عمل ما فإن الأثر الذى يترك فى ذهن المتعلم يكون ضعيفاً حتى وإن فهم شرحك فهماً تاماً ، بل إن هذا الأثر قد يظل بعيداً عما تبغيه له من الوضوح حتى ولو قمت بنفسك بأداء هذا العمل . أما إذا أعطيت للمتعلم فرصة أداء العمل وشرحه لك فإن الأثر يقوى كثيراً ، وتتاح لك أيضاً الفرصة للتأكد من أن شروحك وتوضيحاتك قد فهمت تمام الفهم . وقد يشعر المتعلم أنه قد فهم الموضوع ويعبر عن ثقته فى قدرته عندما تسأله عن ذلك ، ولكنه عندما يحاول أداء العمل بنفسه أو يعيد شرحه لك فإنك كثيراً ما تجده قد أساء الفهم أو نسى بعض الأجزاء الهامة .

وهناك حادثة شائقة حدثت فى بيت المؤلف منذ سنوات مضت توضح لنا أهمية هذه القاعدة . فقد التحقت بالعمل فى المنزل فتاة على قدر محدود من الذكاء . وكان من بين واجباتها أن تستقبل بائع اللبن . وكان للباب الخارجى للمنزل مزلاج وقفل . وقد بينا لها قبل أن تذهب إلى النوم كيف تفتح المزلاج والقفل وقالت إنها قد فهمت ذلك .

وفى الصباح التالى لم تحضر اللبن لأنها لم تستطع فتح الباب .

وفى المساء بينا لها بعناية فائقة كيف تفتح الباب وظهر منها أنها قد فهمت ، غير أن اللبن ظل خلف الباب فى صبيحة اليوم التالى فقد استعصى عليها فتحه .

وفى مساء ذلك اليوم أرادت إحدى الناشئات من أفراد الأسرة . وهى تشتغل بالتدريس — أن تطبق على هذه الفتاة بعض قواعد التعليم التى تتبعها . فأبانت للفتاة كيف تفتح الباب ثم طلبت إليها أن تحاول فتحه . وقد تمكنت الفتاة من فتح الباب بعد قليل من التعسر ومزيد من التوضيح . ثم قفل الباب وطلب منها محاولة فتحه مرة ثانية فكانت فى هذه المرة أنجح منها فى سابقتها . وبعد محاولتين

أخريين أو ثلاث استطاعت فتح الباب كما يجب .

وفى صبيحة اليوم التالى وجدنا اللبن داخل المنزل .

١١ – لا تنس مطلقاً ما للانفعالات من دور هام :

هناك حالة انفعالية تبعث على التعلم ، ومن المهم أن يدرك المشرف ذلك ويحاول التمهيد لهذه الحالة والاحتفاظ بها .

الشعور نحو الموضوع المراد تعلمه : – إن « الاهتمام الشديد والرغبة فى المعرفة » هما الشعور الذى يجب على المشرف أن يحاول إثارته . وقد سبق لنا الكلام عن ذلك فى فقرة سابقة تحت عنوان « استثر رغبة الطالب فى التعلم » .

الشعور نحو المعلم : – يجب أن يكون هذا الشعور قائماً على الاحترام دون خوف . وتشجيع المتعلم على إلقاء الأسئلة من العوامل المؤدية إلى هذا الشعور . وعلى المشرف أن يحتاط فلا يسخر قط من أخطاء المتعلم إذا أراد الاحتفاظ بهذا الشعور ، إذ ليس هناك مكان للاستهزاء أو السخرية فى أى برنامج تدريبى . فالمتعلم سوف يسأل بعض الأسئلة السخيفة ، فإذا ما سخر هذا المشرف منها أو علق عليها بعبارات تنم عن الاستهزاء فإن المتعلم سوف يمتنع عن الكلام ويحجم عن السؤال . هذا وإذا لم يستطع كل شخص يعمل تحت إشرافك أن ينظر إليك على أنك صديق ناصح يوجه إليه الأسئلة ويجد عنده الإجابة المنبئة عن تقديرك لموقفه – فإنك لن تحرز نجاحاً حقيقياً كمعلم أو كمشرف .

وليس هناك من شىء يدفع الشخص إلى بذل أقصى جهده فى العمل أجدى من كلمة مدح عابرة يسمعها . فإذا أجاد موظف عملا ما بصورة غير عادية فنوه له بذلك، وكن حذراً فلا تتقدم بمديحك إلا إذا كان الأمر يستحق ذلك ، أى إذا أحسن أداء العمل بشكل غير عادى لأنك إذا أسرفت فى الثناء أصبح رخيصاً لا قيمة له فى نظر المتعلم .

وتقدم بانتقاداتك أيضاً كلما اقتضى الأمر ذلك ، ولكن إذا وجهت النقد إلى الموظف فليكن مشفوعاً بنصيحة موجهة تجنبه تكرار الوقوع فى هذا الخطأ . واحرص ما أمكنك ذلك على أن توجه إليه النقد على انفراد .

١٢ — تأكد بين حين وآخر من مدى احتفاظ مستمعيك بالمعلومات ونجاحهم فى تطبيقها :

يعلم كل مشرف أهمية تتبع النتائج فى عمله . ويصح هذا عند قيامه بالتدريس بقدر ما يصح عند أدائه أية مهمة أخرى من مهام عمله . وينفق المعلمون جزءاً كبيراً من الوقت فى استعراض ما يقومون بتدريسه ، وهذا الإجراء على جانب عظيم من الفائدة .

ولعل تكليف الموظف بعمل يتطلب منه استخدام المعارف أو المهارة التى اكتسبها — بقصد التأكد من إفادته بها — يعد طريقة أفضل من طريقة الأسئلة . لأن ذلك لا يدلنا على أن المتعلم قد اكتسب المعلومات المطلوبة فحسب ، إنما يدلنا أيضاً على أن يعرف كيف يستخدمها . على أنه ينبغى كذلك توجيه الأسئلة المباشرة وخاصة فى المراحل الأولى من التدريب .

وينبغى ألا تقف المراجعة عند حد التثبت من معلومات الشخص أو من معرفته لكيفية أداء العمل ، بل يجب ، فضلا عن ذلك ، أن تكون هناك طريقة للمراجعة نعرف بها ما إذا كان يستخدم معلوماته التى حصل عليها فى عمله اليومى أم لا . فإذا كنا ندرب فتاة على البيع ، فيهمنا أن نعرف ما إذا كانت تعرض السلع بالطريقة التى نعلمها إياها ، وما إذا كانت فى حديثها مع العملاء تحسن استخدام معلوماتها عن الأزياء ودقة الصناعة واللون . . . وبالمثل إذا كان المتعلم ميكانيكياً يهمنا أن نعرف هل يتبع التعليمات بدقة فى كل عمل يقوم به على الآلة التى يعمل عليها أم يتبعها فقط أمام رئيسه .

ولتعلم ، بصفتك مشرفاً ، أنك لست مسئولاً عما يعرفه الموظف فحسب ، بل أنت مسئول أيضاً عن كيفية انتفاعه بعلمه . ولعل ذلك أحسن اختبار لمدى صلاحية أى نوع من التعليم .

١٣ — تذكر أهمية القدوة كدافع على التعليم :

لايزال التقليد عاملاً فعالاً فى التعليم ، ويجب أن نذكر على الدوام أن المتعلم

أكثر ميلا إلى تقليد أستاذه منه إلى العمل بوصاياه ، فإذا ما تعارض الاثنان فمن الصعب أن يتم التعلم على وجه مرض .

فعلى المشرف أن يؤدى كل أعماله بالطريقة التى يريد من مرءوسيه أن يؤدوها بها سواء أكان يدير آلة من الآلات أم يعمل فى متجر من المتاجر أم فى عمل كتابى .

١٤ — ارسم خطتك فى التعليم قبل الشروع فيه :

إن القيام بأبسط أنواع التعليم على وجه حسن يتطلب رسم خطته قبل الشروع فيه ، ففى الاجتماع وفى المقابلات التى تستهدف تصحيح وضع ما وفى غير ذلك من مواقف التعليم الشكلية ينبغى أن تدون الخطة . أما فى مواقف التعليم البسيطة فإن مجرد استعراض ذهنى لأهم النقط يؤدى إلى الغرض المنشود . وقد يكون من المفيد بادئ الأمر — لتتوطد عادة رسم خطة التعليم بشكل منظم — أن تدون فى بطاقة ستة أسئلة أو سبعة على غرار الأسئلة المذكورة فيما يلى ، وتستخدم هذه البطاقة كنموذج للخطط التعليمية سواء ما كان منها دقيقاً مفصلاً أو بسيطاً مجملاً يستهدف تقديم بعض التعليمات العابرة .

١ — ماذا أريد أن أعمله بالضبط وهل هذا واضح فى ذهنى ؟

٢ — لماذا يرغب الشخص الآخر فى التعلم وما هى الفائدة التى سوف تعود عليه ؟

٣ — كيف أوضح بسرعة وببساطة هذه الفائدة ؟

٤ — ما هى المعلومات الشبيهة بذلك فى ذهن المتعلم ؟

٥ — ما هى أحسن طريقة تتبع لتعليم المجهول عن طريق المعلوم ؟

٦ — ما هى أحسن طريقة لتتبع النتائج للتأكد من أن المتعلم قد فهم المعلومات التى ألقيت عليه وأنه يستخدمها على وجه صحيح فى عمله اليومى ؟

وإن اتباع هذا الإجراء بمثابرة دون انقطاع لمدة قصيرة سوف يعودنا رسم الخطة على هذا النحو ، وسرعان ما نعتاد القيام برسم هذه الخطة دون أن نبذل

جهداً واعياً حتى عند أبسط أنواع التعليم . وسوف يجد المدير أن تعليماته تنفذ على وجه أدق و بذلك يوفر وقته ولا ينفد صبره .

١٥ — احرص على استخدام نفس هذا الأسلوب التعليمى عند إصدار تعليماتك للأفراد :

كثيراً ما توجه التعليمات إلى الفرد بتسرع أكبر مما لو وجهت إلى جماعة . ومن الإجحاف أن تتوقع التعاون المجدى من موظف إلا إذا كان قد تلقى الإرشادات اللازمة بشكل يراعى فيه التفصيل والوضوح . فالمبادئ الأساسية التى تطبق فى جميع أنواع التعليم تطبق أيضاً عند تقديم أبسط التعليمات للموظف . فإذا راعينا ذلك عند إعطاء التعليمات تجنبنا توقيع الكثير من الجزاءات وتكرار الكثير من الأعمال ، و بذلك يتوافر للمشرف وقته وجهده . وهناك قاعدة بسيطة تتبع عند تقديم المعلومات لفرد من الأفراد :

أطلعه على الطريقة والسبب .
أدّ العمل أمامه بنفسك .
دع المتعلم يـؤده .
عاود المراجعة بأسلوب لبق .

يستطيع الكبار أن يتعلموا

كان المعتقد طوال قرون عديدة ، حتى بين المدرسين ، أن من الصعب — إن لم يكن من المحال — على الشخص بعد أن يصل إلى سن الثلاثين أو الأربعين ، أن يتعلم أشياء جديدة . غير أن البحوث العلمية وتجارب آلاف من مديرى التدريب والمشرفين قد أثبتت أن الكبار — وحتى من جاوز منهم منتصف العمر — يستطيعون أن يتعلموا . ولكنهم يختلفون عن الصغار فى أن قابليتهم للتعلم تتوقف إلى حد كبير على الطريقة التى يتم بها التدريس . هذا

ويجب مراعاة فارقين على جانب كبير من الأهمية بين الكبار والصغار فى طريقة التعليم وفى أسلوب المعلم فى مخاطبتهم .

(ا) الحوافز على التعلم أهم عند تعليم الكبار منها عند تعليم الصغار .

لكى يبذل البالغون جهدهم فى تعلم شىء ما ، لا بد أن نبين لهم حاجتهم إلى تعلمه ، والفائدة التى تعود عليهم من هذه المعرفة أو المهارة الجديدة .

فالإنسان كلما تقدم فى العمر كان أحوج إلى مزيد من الحوافز المادية المحددة المحسوسة ، كما يصبح أقل اهتماماً بتعلم الشىء لمجرد أنه وعد بفائدة تعود عليه من تعلمه أو نصحه المعلم بضرورة تعلمه . ومن ثم كان من الضرورى أن نبين له ما سيعود عليه فوراً من المعرفة أو المهارة التى اكتسبها .

(ب) الكبار لا يحبون أن يخاطبوا بالأساليب التى يخاطب بها الصغار :

وهناك فارق آخر بين البالغين والأحداث يجب على معلم الكبار أن يضعه نصب عينيه على الدوام ، وهو أن البالغين ، وخاصة هؤلاء الذين مروا بخبرة سنوات فى ميدان الصناعة والأعمال يمقتون أن يخاطبوا بالأسلوب الذى يخاطب به المعلم تلاميذه . فالمرء ، كلما تقدم به العمر ، كان أكثر حساسية لظهور جهله بموضوعات يعتقد أن الآخرين يرون ضرورة علمه بها . وهذا هو السبب الذى من أجله كان من الصعب — إذا اتبعت طرق التدريس العادية — إدخال أساليب جديدة على العمل ليتبعها جماعة من ذوى الخبرة الطويلة به . وليس السبب فى ذلك هو عدم مقدرة الموظف القديم على التعلم بقدر ما هو ميله اللاشعورى إلى الاحتفاظ بكبريائه . يضاف إلى ذلك خوفه من أن الطريقة الجديدة قد تؤثر فى اطمئنانه إلى وظيفته . وكلا الأمرين لهما اعتبارهما عند الموظف القديم .

المراجع

Training Employees, George D. Halsey.

Adult Interests, by E.L. Thorndike, Ch. XII.

Psychology for Executives, — by E.D. Smith, App. 1.

Personnel Administration, — Tead and Metcalf, Chs. XIII & XIV.

How to Train Supervisors, — R.O. Beckman, Outlines 17, 18 & 19.

الفصل الحادى عشر

كيف تعقد اجتماعاً ناجحاً

« التعلم دون ميل مّا لا يؤدى إلى نتيجة تذكر »

أ . ل ثورنديك

ألم يحدث أن استمعت إلى درس من دروس الكبار فى إحدى مدارس الأحد يسير على النحو التالى ؟

« هل من أحد عنده بطاقات الحضور ؟ آه ، إنها على المقعد . مستر سميث هل تنادى على الأسماء ؟ ». ثم جمعت التبرعات ووزع المدرس بطاقات الدرس ، وطلب من أحد الطلاب أن يقرأ الفقرة الأولى من التراتيل ، ومن طالب آخر أن يقرأ شرحها . وفى حوالى منتصف الدرس حضر سكرتير المدرسة لأخذ كشف الحضور والتبرعات ، فلم يعثر على مظروف التبرعات فى بادئ الأمر ، ولكن بعد قليل من البحث ، وجد أن أحد الطلاب حضر متأخراً فجلس عليه . وعلى الرغم من كل هذا التوقف والتعطل انتهى الدرس ، وكان الطلاب جميعهم متلهفين على الانصراف قبل أن يدق الجرس الأول .

ولعل الحظ قد أسعدك فاستمعت إلى درس دينى حيث غصت القاعة على اتساعها بالحاضرين ، ووجد المتأخرون فى الحضور مشقة فى الجلوس ، ونودى على الأسماء وجمعت التبرعات . وقد تم كل هذا دون إزعاج لأحد أو إخلال بالدرس . وجاء سكرتير المدرسة لأخذ كشف الحضور والتبرعات فوجده فى صندوق بالباب . وبعد أن أديت التراتيل بصورة مؤثرة ، وقف المدرس وألقى بعض الأسئلة المشوقة التى تتناول تطبيقات الدرس على الحياة اليومية ، وفى بضع دقائق نشطت المناقشة بحيث لم يكن على المدرس إلا توجيهها الوجهة الصحيحة . ودق الجرس الأول معلناً انتهاء الوقت وما زال الحاضرون منهمكين فى الدرس ؛ فاختتمه المدرس بتلخيص ما جرى فيه من مناقشات .

والفرق بين الاجتماعين هو فرق فى التنظيم والاستعداد قبل كل شىء . حقًّا إن المدرس الثانى ربما كان يمتاز على زميله بالقدرة الطبيعية على التشويق والإمتاع ، غير أن الذى يحدث غالباً هو أن الفارق الحقيقى بين اجتماع كئيب ممل لا رونق فيه ، وآخر يستمتع المرء بكل دقيقة فيه ، هو مقدار الجهد الذى بذل فى هذا الاجتماع .

فمن الممكن أن يكون كل اجتماع ممتعاً مشوقاً ، ويصدق هذا بنوع خاص على اجتماعات الموظفين التى كثيراً ما تدعو إليها بوصفك مشرفاً ، حيث إن المعلومات التى ترغب فى الإدلاء بها تتصل فى العادة اتصالا مباشراً بنجاح الموظفين فى عملهم بالمنشأة . على أن تلك الميزة يجب ألا تصرفك عن محاولة الإفادة من كل الوسائل التى تؤدى إلى زيادة الاهتمام بالاجتماع ، اكتفاء بموضوع الاجتماع ذاته . وهناك بعض الطرق والوسائل التى يستخدمها كثير من المحدثين المدربين الناجحين ، وهى طرق من الممكن أن تفيد منها .

والاجتماع الناجح سواء أكان درساً دينيًّا ، أم اجتماع جمعية ، أم ناد ، أم اجتماع جميع موظفى إحدى المنشآت ، أم مجرد الاجتماع الأسبوعى لموظفى إحدى المصالح — يتطلب فى العادة تنظيماً واستعداداً حسناً . فلا يمكن للمهارة الفطرية التى تميز المتحدث أو رئيس المناقشة أن تغنى عن هذا الاستعداد والتنظيم ، كما لا ينبغى أن تحول قلة المهارة أو التجربة دون عقد الاجتماعات ، فإن كل فرد يستطيع أن يعقد اجتماعاً ناجحاً إذا ما توافر لديه الإلمام بالموضوع ، والتحمس له والرغبة فى بذل الجهد فى الإعداد له .

الإعداد للاجتماع

الغرض منه

يجب أولاً ، وقبل إعداد أى شىء للاجتماع ، أن تكون هناك إجابة واضحة محددة لهذا السؤال : ما الذى أريد تحقيقه من وراء هذا الاجتماع أو هذه السلسلة

من الاجتماعات؟ ويجب أن تكون الإجابة فى ضوء ما قد تريد من المشتركين فى الاجتماع تحقيقه ، لا فى ضوء رغبتك فى عرض فكرة أو تلقين درس . ونوع الاجتماع الذى يهمك أكثر من غيره بصفتك مشرفاً ؛ إنما يهدف على الدوام إلى جعل الغير يقومون بعمل ما ، فقد ترغب فى أن يتبع موظفوك قواعد الأمن اللازم اتباعها فى الورشة ، أو تريد من الباعة فى قسمك أن يعرضوا بضائعهم بصورة ترغب الزبائن فيها ، أو أنك تريد من كتبة الاختزال أن يكونوا أكثر عناية بالهجاء والترقيم وقواعد النحو فى الخطابات التى يرسلونها . وأنت تريد منهم أن يقوموا بهذه الأشياء بدافع ورغبة من أنفسهم ؛ ولا لأنك تفرض عليهم القيام بها بصفتك المشرف عليهم .

وهذا أمر على جانب كبير من الأهمية ينبغى أن تبذل فى سبيله الكثير من الوقت والجهد . إنه من السهل عليك نسبياً أن ترسم خطة رحلة ما إذا علمت بالضبط أين تريد أن تذهب ، بينما يكون الأمر على درجة كبيرة من الصعوبة إذا لم تكن لديك فكرة واضحة عن ذلك . ويصح هذا القول بصدد وضع خطة اجتماع من الاجتماعات .

رغبات المستمعين

لقد كان همنا حتى الآن منحصراً فيما تريد أن تحققه أنت بوصفك الداعى إلى الاجتماع . ولكن الطريق الوحيد الذى تستطيع أن تسلكه لتحقيق الغرض من الاجتماع – كما ذكرنا فى الفصل الثالث – هو أن تربط بين غرضك وبين رغبات مستمعيك ، وتبين لهم أن قيامهم بما تريد يؤدى إلى حصولهم على ما يريدون . ومن ثم كان من خطوات الإعداد الهامة أن تفكر فيما يمكن أن تؤديه المناقشة من خدمات المستمعين ، بل ويستحسن أن تدون نتيجة تفكيرك . هل سيؤدى ذلك إلى تبسيط عملهم وجعله أكثر إمتاعاً ، أو أنه سيساعدهم على تجنب الأخطاء التى يتورطون فيها ؟ هل يعينهم على زيادة كسبهم ؟ هل يمكنهم من نيل التقدير والثناء ؟ هل سيزيد من شعورهم بالطمأنينة ؟ إذا كان الاجتماع

يحقق بعض هذه الأغراض أو ما يماثلها فيجب أن تستغل هذه الحقيقة عند وضع خطط الاجتماع .

إلمام رئيس الاجتماع بالموضوع

يجب على رئيس أى اجتماع أن يعرف عن موضوعه أكثر من هذا الجانب الذى ينتظر منه أن يقوم بعرضه ، إذ من الخطر على الدوام أن يحاول الإنسان أن يعلم فى حدود ما يعرفه ، فقد يؤدى به ذلك إلى أن يقع فى مأزق لا يستطيع التخلص منه مما يفسد الاجتماع . لذلك كان من الضرورى دائماً أن يعد رئيس الاجتماع أكثر مما يعتزم عرضه واستخدامه ، فإذا لم يستخدمه فقد يحتاج إليه فيما بعد .

عرض النماذج

إذا كان المراد التحدث عن آلة صغيرة أو جزء منها أو بعض السلع التجارية فليكن معك فى الاجتماع نموذج أو نماذج منها . على أن عرضك لهذه النماذج ينبغى ألا يعطل هذه المناقشة أو يربكها . فإذا كان المراد عرض أدوات كثيرة مثلاً ، وكانت هذه الأدوات موضوعة بحيث يتعين عليك أن تذرع الغرفة جيئة وذهاباً لإحضارها ، فإن الجماعة سوف تفقد اهتمامها بالموضوع فى كل مرة تذهب لإحضار إداة مّا ، وعليك فى كل مرة أن تعيد إليهم هذا الاهتمام ، ومن ثم وجب أن تحسن خطة العرض بحيث يتم فى يسر ودون انقطاع .

ويحسن أن تكون الأدوات المراد عرضها بعيدة عن الأنظار قدر الإمكان إلى أن يحين وقت عرضها ، ومن أمثلة ذلك : إحدى العارضات التى تقوم بعرض عدد من الزجاجات المختلفة الحجم والشكل ، فقد وصلت مبكرة إلى مكان الاجتماع ووجدت أن المائدة التى ستقف إليها بها درج فصفت فيه الزجاجات وأخذت تخرجها منه بحسب حاجتها وتطور الحديث .

وإذا كان العرض يتناول بعض اللوحات ، فالواجب أن يكون فى كل لوحة منها عدد محدود من المواد ، وينبغى أن توضع اللوحة بحيث لا يظهر منها إلا الوجه

موضوع المناقشة . بل إن الأمور البسيطة كضرورة وجود مؤشر من عدمها يجب التفكير فيها سلفاً .

خطة التنويع

التنويع فى الاجتماعات كالملح فى الطعام يجعلها مستساغة ، فإذا ظل البرنامج القديم هو بعينه يسير وفقاً للطريقة القديمة ذاتها ، فإن الأمر يصبح مضجراً لا يبعث على الاهتمام . فاجعل موظفيك يحضرون إلى الاجتماعات ولديهم شعور بأنهم سوف يجدون جديداً ، واجعل هناك تنويعاً ولو طفيفاً فى التقديم للاجتماع وفى الاجتماع ذاته . ففى الورشة مثلاً ، يمكن أن يكون هناك عرض عملى على آلة من الآلات لبيان أحسن الطرق لإدارتها . أو قد تجمع جميع المنتجات التالفة خلال شهر على مائدة ويطلب من الجماعة تقدير ثمنها . وفى المتجر ، يمكن أن نعقد مناظرة بين سلعتين أيهما أكثر فائدة للمستهلك ، (ويمثل كل سلعة أحد البائعين) ، أو قد تقام منافسة بين البائعين ينقسمون فيها إلى مجموعتين تحاول كل منهما التدليل على مدى تفوقها على الأخرى فى الوقوف على آخر أخبار الأزياء .

وهناك طرق كثيرة يمكن استخدامها لجعل الاجتماعات أكثر تشويقاً ، وإثارة لحماسة الحاضرين للاشتراك فى النقاش والحديث . وبعض هذه الطرق يكون من وحى الساعة عند ما تتهيأ الظروف لذلك . على أنه من المستحسن دائماً أن نعد سلفاً بعض التدابير والخطط فى هذا الصدد ، حتى إذا أعوزنا الإلهام ؛ وجدنا دائماً ما نركن إليه .

مكان الاجتماع

يجب أن نفكر فى المكان الذى سوف نعقد فيه الاجتماع ، كما يجب أن يكون مهيأً بحيث يتم أى مرور فيه من خلف المجتمعين . وأن يكون الضوء منصبًّا على المتحدث لا على وجوه المستمعين ، وسنجد أن مزيداً من العناية فى اختيار المكان قد يكون ذا أثر كبير فى نجاح الاجتماع .

الإعلان عن موعد الاجتماع

يجب أن يخطر كل من سيحضرون الاجتماع بموعده قبل عقده بوقت كاف حتى لا يرتبطوا بمواعيد أخرى ، كما يجب أن يذكروا بهذا الموعد قبيل حلوله .

التفاصيل

قد يبدو كثير من هذه الأمور مجرد تفاصيل . وهذا وإن كان صحيحاً إلا أن الانتباه إلى هذه التفاصيل أو إغفالها كثيراً ما يكون الفارق بين النجاح والإخفاق . ولا يستثنى عقد الاجتماعات من هذه القاعدة . ولذا فإننا سوف ننتقل إلى مناقشة بعض التفاصيل الأخرى الخاصة بالاجتماع ذاته .

الاجتماع

فى الميعاد

يجب أن يبدأ الاجتماع فى موعده المقرر ، وبخاصة إذا كان واحداً من سلسلة من الاجتماعات الأسبوعية أو الشهرية . وقد يتأخر الكثيرون عن موعد الاجتماع بادئ الأمر ، ولكن سيعتاد المجتمعون تدريجياً الحرص على الموعد المحدد .

استهلال الاجتماع

لعل العبارات الأولى التى يستهل بها الاجتماع الذى تدعو إليه هى أهم جانب من البرنامج ، ومن ثم وجب أن توليها أكبر قسط من العناية ، فإذا كان استهلال الاجتماع كئيباً غير مشوق أو كان معيباً ، أو كان فيه شيء من التردد ، فإنك تفقد سيطرتك على المجتمعين منذ البداية ، وتجد من الصعب دائماً أن تستعيد هذه السيطرة . وقد جربت طرق ثلاث ، مرات كثيرة ، وكانت كلها باعثة إلى الرضا ، فاعمل على أن تستغل واحدة منها . وهذه الطرق الثلاث هى :

١ — القصة : إن قصة ممتعة تجيد سردها تهيئ لاستهلال ممتاز بشرط أن

تكون مناسبة لما سيتلوها موضحة للموضوع الذى سيطرح للبحث ، أما القصة التى لا تتصل بالموضوع بحال ، أو تتصل به اتصالا واهياً، فالأجدر عدم سردها مهما كانت ممتعة .

٢ ـ المناظرة : للمناظرة أثرها الحسن على الدوام إذا كانت قصيرة ومتقنة ، وخاصةً إذا كانت ـ كما هو الشأن فى القصة ـ تساعد حقاً على توضيح الموضوع .

٣ ـ السؤال المفاجىء : لعل إلقاء سؤال معين ينتظر منك أن تجيب عنه فيما بعد هو أحسن الاستهلالات الثلاثة وخاصة إذا كان للسؤال أكثر من جواب أو كان من المتعذر الإجابة عنه إجابة دقيقة .

مثال ذلك أن أحد المديرين فى متجر أراد أن يقلل من حالات الخطأ فى كتابة العناوين على البضائع ، فألقى هذا السؤال : « كم تظنون يكلفنا فى المتوسط كل طرد يرسل خطأ حتى يصل فى النهاية إلى العميل؟» وبعد عدد من التخمينات يصل الحاضرون إلى الجواب الصحيح . » ويعاود المدير السؤال : « ولكن هل تظنون أن هذه أكبر خسارة نتكبدها بسبب هذا العنوان الخاطىء ، أليست هناك خسارة أكبر من ذلك ؟ » (وبعد مناقشات قد يهتدى المجتمعون إلى أن فقدان ثقة العميل هى أكبر خسارة تنجم على العنوان الخاطىء) .

ومثال آخر : رئيس المصنع الذى أراد أن يداوم رجاله على لبس النظارات الواقية عند ما يقومون بشحذ آلاتهم . سأل رئيس المصنع : « كم من الأجور تظنون أنكم فقدتم خلال السنة الماضية نتيجة لما ضاع من وقت بسبب الحوادث التى أصابت أعينكم وكان فى مقدوركم إنفاق هذا الأجر فى شراء ما يلزمكم ويلزم عائلاتكم ؟ »

ومثال ثالث : معلم يلقى درساً دينياً على فتية فى الثالثة عشرة من العمر ، أراد به أن يؤكد لهم أهمية حسن الجوار ، فسألهم : « ماذا تظنون أن الفتى سام قد فعل عند ما سمع بأن جاره مريض ولا يملك ثمن الدواء ؟ »

وهكذا يمكن فى كل موضوع تقريباً أن نعد سؤالا تكون إجابة المجموع عنه

(لا إجابة الرئيس وحده) باعثة على الاهتمام وتوجه المجتمعين إلى ما ينبغى لهم عمله فى المواقف موضع المناقشة .

المناقشة

يجب أن نبذل جهداً لجعل أفراد المجموع يشتركون اشتراكاً فعالاً فى المناقشة منذ البداية .

ولعل أهم قاعدة تتبع للوصول إلى هذا الغرض هى أن تقول دائماً : « شكراً ، هذا جميل » أو « هذا رأى عظيم يا مستر جونز » ، وذلك عقب اشتراك أى عضو من الحاضرين فى مستهل المناقشة . وتستطيع أن تقول ذلك بإخلاص وحماسة مهما كان ضعف الرأى والتردد فى إبدائه ، لأنك أحوج إلى هذه الآراء الأولى منك إلى أى شىء آخر ، إذ بدونها قد ينتهى الاجتماع إلى الفشل .

وإذا تحدثت إلى أول المسهمين فى المناقشة مشجعاً له ومغدقاً عليه الثناء فلن يتردد الآخرون فى الإدلاء بآرائهم ، أما رئيس الاجتماع الذى يتورط فى مثل هذا القول : « لا : هذا خطأ وأخشى أن تكون قد أسأت فهم سؤالى » ، فسيجد أنه من المتعذر أن يعيد الأمور إلى مجراها مرة أخرى .

ولا يصح للرئيس حتى بعد أن تجتاز المناقشة مستهلها بنجاح أن يعارض أو ينتقد قول أحد أفراد الجماعة . وإذا كان القول خاطئاً فإن فى استطاعته أن يطلب من الجماعة إبداء رأيها فيه ، وسيجد من يقوم بتصحيح هذا القول . أما انتقاد الرئيس نفسه لأقوال المجتمعين فإنه يؤدى إلى التقليل من اشتراكهم فى النقاش .

وإذا أقحم أحد المجتمعين فى المناقشة رأياً لا يمت لموضوع المناقشة بصلة ما ، فيستطيع الرئيس أن يرد على ذلك بقوله : « شكراً يا مستر جونز ، إن هذا اقتراح ممتع ، ولكن يحسن بنا أن نحصر نقاشنا فى الوقت الحاضر فى هذا الجانب من الموضوع ، ونحن مع ذلك سوف لا ننسى اقتراحك وسنعود إليه فيما بعد إذا ما سمح الوقت بذلك » .

أما الشخص الذى يخجل من التقدم برأى من الآراء فقد نستطيع فى العادة أن نشجعه على ذلك بأن نتقدم إليه بسؤال مباشر ، وليكن سؤالاً نوقن أنه سوف يجيب عنه . ويحسن فى مثل هذه الحالة أن تطلب من الشخص الخجول أن يعيد بعض تعليقاته الشائقة التى سبق أن أبداها لك على انفراد ، فتشجعه بذلك على الاشتراك فى النقاش ، ولا تنس أن تشكره على تعليقه ، وأن تشير إليه من حين لآخر بقولك « إن هذا الموضوع كثيراً ما يمكن معالجته باتباع . . . إلخ كما ذكر مستر جونز » .

وهناك تدابير أخرى يمكن للرئيس أن يستخدمها لاستثارة الآراء اللازمة لكل نقاش ناجح ، ومن هذه التدابير الأسئلة العامة أو المباشرة التى يوجهها الرئيس بعد أن يكون قد أعدها مقدماً ، ومنها أيضاً إلقاء عبارة خاطئة يعقبها سؤال « هل هذا صحيح ؟ » .

وعند ما يرد الرئيس على نقاش صادر من أحد المجتمعين فمن المهم دائماً أن يأخذ المتحدث بما يقصد أو بما يريد أن يقول ، وليس بما قاله بالفعل . فرجال الأعمال خاصة يتهيبون من التحدث علانية ، وكثيراً ما يتسبب عن ارتباكهم عند التحدث بين المجتمعين أن يقولوا أشياء لو أخذناها بحرفيتها لجاءت مباينة كل المباينة لما يقصدون .

« فإذا اختلف قائد المناقشة معهم فى أقوالهم التى ذكروها عند ما تكون غير معبرة عن قصدهم ، وأثبت علانية أن ما قالوه خطأ ، شعروا أنهم عوملوا معاملة غير كريمة ، ولسان حال كل منهم يقول : « إذا كانت هذه هى الطريقة التى يسير عليها الاجتماع فخير لى ألا أتفوه بشىء » .

ومن ناحية أخرى ، إذا أدرك قائد المناقشة الفكرة التى تدور بذهن المتحدث ولاحظ كيف يعجز عن التعبير عنها ، وقام هو بشرحها شرحاً وافياً ، فإنه بذلك يجعل المتحدث يشعر بالزهو والابتهاج ويجدد ثقته بنفسه »[1] .

---

(١) من كتاب *Psychology for Executives*, E.D. Smith (Harper & Brothers)

استعمال السبورة

وجد معظم رؤساء الاجتماعات أنه من المفيد أن تكون هناك سبورة يكتبون عليها النقط الهامة التى تثار فى المناقشة . ولهذا الإجراء قيمة خاصة فى حالات المناقشة الحارة ، أو عند اتباع طريقة عرض الحالات (case method) لأن المجتمعين فى كلتا الحالتين هم الذين يقومون بأنفسهم بتقدير الحقائق وتحديد طرق السير فى المناقشة . أما رئيس الاجتماع فإنه يقوم فى النهاية بتلخيص الموضوع ، وحتى عند ما يكون لدى الرئيس رأى صائب فى مجمل ما سوف يناقش ، فإن مما يدعو إلى استثارة اهتمام المجتمعين أن يوضح هذا المجمل على السبورة . ثم إن استخدام السبورة يحول دون توجيه الأبصار فى أنحاء القاعة ، ورؤية أشياء قد تصرف المجتمعين عن الموضوع .

على أن بعض رؤساء الاجتماعات يرون أن استخدام السبورة هو الذى يصرف المجتمعين عن الموضوع ، ولكن ذلك يمكن تلافيه بتكليف شخص آخر غير الرئيس بالكتابة على السبورة . وعلى كل رئيس أن يقرر بنفسه ما إذا كان فى حاجة إلى استخدام السبورة .

ولا يصح إلا فى النادر كتابة مجمل كامل للموضوع على السبورة مقدماً لأن ذلك يجعل الاجتماع عادةً جامداً وجافًا .

تشجيع اختلاف وجهات النظر

من المستحب دائماً أن تتباين الآراء فى مناقشات كتلك التى تدور فى اجتماعات العمل العادية وإلا أصبحت هذه الاجتماعات غير مستساغة ولا شائقة . والقدرة على جعل المستمعين يعبرون بأمانة عن آرائهم ، وعلى معالجة اختلاف وجهات النظر ، من الأمور الجوهرية اللازمة لنجاح الشخص كرئيس لجماعة . وهناك ثلاث طرق رئيسية لحسم هذه الخلافات .

١ ــ التحكم : أى تغليب رأى شخص على رأى شخص آخر دون إقناع .

وليس هناك مجال لهذه الطريقة عندما تكون الخلافات معقولة وصادقة كما يحدث عادة فى الاجتماعات التى تناقش فيها مسائل الأعمال .

٢ — التوفيق : ويتضمن هذا الإجراء أن يتنازل كل فرد عن بعض رأيه وإن لم يكن مقتنعاً بصحة هذا الإجراء أو عدالته ، وبذلك يمكن الوصول إلى اتفاق .

٣ — الأخذ بالرأيين : ما من أحد يميل فى الواقع إلى التنازل عن رأيه كله أو بعضه لأن كلا الحلين يعنى التضحية بشىء ما ، ولذا كان من الأفضل ، كلما أمكن، إيجاد حل يتسع لكلا الرأيين فلا يكون هناك تضحية من أى من الجانبين.

ونوضح ذلك بمثال لموقف وجد فيه اثنان من الموظفين فى حجرة أراد أحدهما أن يفتح نافذتها ، بينما أراد الثانى أن تظل النافذة مغلقة ، واهتديا أخيراً إلى حل يتضمن فتح نافذة فى غرفة مجاورة لا يجلس فيها أحد ، ولم يكن هذا توفيقاً بين الرأيين لأنه لم يكن هناك انتقاص من رغبة أحد منهما ، فكلاهما قد نال فى الواقع ما يريد، لأن الثانى لم يرد غرفة مغلقة وإنما كل ما أراد هو ألا يتعرض للتيار ، بينما لم يرد الأول فتح هذه النافذة بعينها وإنما كل ما أراده غرفة مجددة الهواء .

وهذه الطريقة فى حسم الآراء المتباينة تعرف بطريقة الأخذ بالرأيين Integration وعلى رائد المناقشة أن يذكر أن حسم الخلاف بهذه الطريقة يتطلب فهماً شاملا للموقف بأسره ، وإدراكاً لما يريده كل من الجانبين فعلا (لا مجرد ما يقوله) ، وقدرة على الابتكار ، وإيجاد حل يدخل فى الاعتبار كلتا وجهتى النظر دون التضحية بأى منهما .

تحذير بصدد طريقة المناقشة

هناك خطر يلوح فى أية طريقة تدعو إلى المناقشة الحرة ، وهو أننا قد نبدأ المناقشة بنقطة على جانب ضئيل من الأهمية فنعطيها فوق ما تستحق من الوقت . ولكى تتجنب ذلك ينبغى توجيه المناقشة والانتقال بها بلباقة بحيث تعطى كل نقطة ما تستحقه من وقت .

ويعد بعض رؤساء الاجتماعات خطة لسير المناقشة ويؤشرون على هامش

مذكراتهم بالمراحل التى يجب أن يقطعوها فى كل عشر دقائق من فترة الاجتماع .
وهذا إجراء طيب علينا أن نتبعه ، وخاصة إذا كان موضوع المناقشة من النوع الذى يتطرق بسهولة إلى نقط عديمة الأهمية . ومن الطبيعى أنه يجب ألا تطبق مثل هذه الخطة بطريقة جامدة ، فإذا طرأ شىء على جانب من الأهمية يستحق أن نفرد له بعض الوقت ، فعلى الرئيس أن يحذف جزءاً كان قد تقرر طرحه للمناقشة أو أن يؤجله إلى اجتماع قادم .

ليستمر تحمسك للموضوع متقداً

إنك لا تنتظر من المجتمعين أن يظهروا حماسهم ما لم تكن أنت متحمساً للموضوع مبدياً هذا التحمس :

فمثلاً قد دأبت إحدى مديرات التدريب –وكانت معلمة مهنية ذات خبرة طويلة – دأبت على تلخيص المناقشة بمهارة فائقة ، وكانت تعرض باهتمام وحماسة المبادئ العامة والقواعد التى تشير إليها الآراء المختلفة ، الأمر الذى يشعر كل شخص أنه قد أسهم فيها إسهاماً فعالا . وكانت تذكر كل مبدأ بحماسة بالغة وكأنها تعلن عن اكتشاف جديد ، وكانت تفعل ذلك بالرغم من أنها سبق لها ذكر المبدأ مرات كثيرة ، وذلك لعلمها أن هذا المبدأ يعتبر اكتشافاً جديداً بالنسبة لبعض الأفراد المجتمعين .

اختم المناقشة فى الوقت المحدد

فليكن هناك زمن معين للمناقشة ، ولتضع خطتك بحيث تتوقف قبل نهاية المدة بدقيقة أو بدقيقتين ، ولتحافظ على هذه الخطة ، إذ أن من الصعب إنهاء الاجتماع الناجح لما فيه من إغراء بالاستمرار فى الاجتماع ، ومن الأوفق على الدوام أن تختم اجتماعك وما زال مستمعوك فى شوق إلى مزيد من النقاش ، فهم بذلك يتطلعون بشغف إلى الاجتماع القادم .

وهناك من الاجتماعات ما لا يتطلب كثيراً من الجهد من جانب القائمين

عليه حيث لا تكون المناقشة جانباً كبيراً منه ، ويقبل عليه المستمعون إقبالاً شديداً من تلقاء أنفسهم . على أن مثل هذه الاجتماعات نادر الحدوث .

بعد الاجتماع

إن متابعتك النظر بعد الاجتماع لترى ما إذا كان التعلم قد انتقل إلى مرحلة التطبيق ، أمر لا يقل أهمية عن التعليم ذاته ، فمن السهل أن تعلم الناس شيئاً ما ، ولكن الأمر يزداد صعوبة إذا كان الدرس يهدف كذلك إلى التطبيق ، فعليك بعد أيام قليلة من أى اجتماع ، تستهدف من عقده جعل الناس يفعلون شيئاً ما أن تراجع عملك بالمراقبة أو بمراجعة الدفاتر لترى ما إذا كان موظفوك يطبقون الأشياء التى علمتهم إياها ، كما أن عليك أن تعاود المراجعة بين وقت وآخر .

ومواصلة المراجعة أمر ضرورى إذا أريد للتوجيه أن تترتب عليه عادات صحيحة ثابتة للعمل ، وهذا هو المقياس الصحيح لنجاح التوجيه .

المراجع

Influencing Human Behavior, H. A. Overstreet, Chs. I - IV.

How to Train Supervisors, R. O. Beckman.

How to be Interesting, Robert Emmons Rogers, Chs. I & II.

الفصل الثانى عشر

قياس أداء الفرد وتقديره

إن المصطلحات الأربعة الشائعة الاستعمال عند قياس أداء الموظف لعمله وتقديره هى : تقدير الأداء – تقدير الأهلية – تقدير الموظف – تقدير الخدمة التى يقوم بها الموظف . . .

وهذه الألفاظ تكاد تكون مترادفة فى مجال إدارة المستخدمين ، فيمكن استخدام أى مصطلح منها فى هذا الفصل . على أننا قد اخترنا المصطلح « تقدير الأهلية »[1] لأنه المصطلح الشائع الاستعمال فى دوائر الأعمال التى تستخدم نظام التقدير .

ويتضمن تقدير الأهلية عادة : (١) القيام بدراسة تستهدف تحديد الصفات المتصلة بالأداء وبقدرات الشخص واتجاهاته التى تحدد ، فيما بينها ، أى أنواع الأداء أو الأشخاص أصلح لكل وظيفة ، وكذلك تحديد الأهمية النسبية أو الوزن النسبى لكل من هذه الصفات . (٢) القيام بتقدير منظم لمدى بروز كل صفة من هذه الصفات فى أداء الشخص لوظيفته على أن يقوم بهذا التقدير المشرف المتصل اتصالا مباشراً بأعمال الشخص موضوع التقدير .

وفى الوقت الذى يقوم فيه المشرف فعلاً بإعداد التقدير ، يجب أن يكون فى متناول يده كل المقاييس الموضوعية لأداء الشخص، ويتضمن هذا عوامل الإنتاج (المبيعات أو عدد القطع التى تم صنعها . . . إلخ) ، والعوامل الهدامة (التلف ، المبيعات الخاسرة ، الأخطاء ، الشكاوى . . .) . ويجب أن يكون فى متناول يده أيضاً سجلات المواظبة والسجلات الأخرى الخاصة بالمقترحات التى تقدم بها ، وغير ذلك من المعلومات المماثلة . فعلى المشرف إذاً أن يدخل فى حسابه عند التقدير كل هذه الاعتبارات ويعطى كلا منها وزنها الصحيح . هذا والإفادة من

---

(١) Merit rating

هذه المقاييس الموضوعية إلى أقصى حد ممكن ، على جانب كبير من الأهمية ، فيجب — والحال هذه — أن تكون استمارة التقدير مصممة بشكل يضمن ذلك .

ويمكن تعريف تقدير الأهلية بأنه تحليل وتقويم دقيق منظم لخدمات الشخص ، قائم على ملاحظة عمله فترة من الزمن ، وعلى دراسة جميع السجلات الموضوعية المتعلقة بأدائه للعمل وبمسلكه .

أهمية تقدير الأهلية

إن أول ما يجب أن يستهدفه برنامج إدارة المستخدمين فى أية منشأة هو تحقيق العدالة والإنصاف ، إذ يجب أن يكون الهدف الأساسى لجميع القواعد والإجراءات هو التأكد من أن جميع من بالمنشأة يلقون معاملة تنطوى على العدل والإنصاف مع مراعاة مشاعرهم وأحاسيسهم .

إن برنامج تقدير الأهلية إذا أحسن رسمه وتنفيذه يساعد على تحقيق العدالة فى ست نواح هامة على الأقل :

١ — إن تقدير الأهلية إذا تم بعناية وبشكل موضوعى يصبح أفضل الأسس وأعدلها لاتخاذ القرارات الخاصة بزيادة مرتبات الموظفين وترقياتهم ونقلهم أو الاستغناء عنهم .

والحق أن تقديرات الأهلية ليست عادلة على الدوام ، إذ أن البرامج قد تشوبها المحسوبية والإجحاف . على أنه من المحتمل أيضاً — إذا أحسن تنفيذها — أن تكون عادلة كل العدالة ، فى حين أن كثيراً من قواعد تحديد المرتبات التى تقوم غالباً على ناحية أو ناحيتين من صفات العمل المطلوبة ، تكون غير عادلة بطبيعتها ، ولا يمكن تفادى ذلك حتى ولو قمنا بتنفيذها بنزاهة ومهارة .

وقد تبين لى بوضوح منذ سنوات مضت صعوبة تلافى الإجحاف عند ما يقوم تحديد المرتب على أساس من عوامل الإنتاج وحدها . إذ كانت خطة الأجور عندنا قائمة على منح الموظفين مرتباتهم مضافاً إليها علاوة شهرية أساسها حركة المبيعات . وكنت أقوم بنفسى بتوزيع هذه العلاوات لكى أستطيع

التحدث مع البائعين عن عملهم ، وعن ثناء العملاء عليهم أو شكواهم منهم ، وعن الأخطاء التى تقع منهم عند قيد الثمن أو مراجعة المبيعات أو حسن ترتيب السلع واستكمالها .

وقد أبدى أحد الموظفين المشرفين على العمل هذه الملاحظة بعد أن قمت مرة بتوزيع العلاوات :

« لقد لاحظت يا جورج أن مقدار ما تقدمه من العلاوات يتناسب عكسياً مع أهلية الشخص كما نستدل على ذلك من طبيعة ملاحظاتك عليه . ويلوح لى أن الأمر يسير على هذا المنوال : لقد ذكرت للآنسة جونس أن سجلها يدل على كثرة أخطائها وأن العملاء يشكون من معاملتها الخشنة وأن عليها أن تزيد من عنايتها بترتيب السلع — ومع ذلك قدمت لها شيكاً بمبلغ ٥٤,٢٥ دولاراً . ثم إنك امتدحت الآنسة براون لأنها لم ترتكب أى خطأ مدة تزيد على ستة أشهر ، وأطلعتها على خطابين واردين من عملاء يشيدون فيهما بحسن أناتها وتعاونها ، ومع ذلك قدمت لها شيكاً بمبلغ ١,٧٨ دولاراً .

لقد كان فى ملاحظته تلك شىء من المبالغة ، ولكنها لا تبعد كثيراً عن الواقع ، ولذلك عولنا على مراجعة خطتنا الخاصة بالأجور .

٢ — إن دوام ملاحظة كل وجه من أوجه كفاية الموظف فى أداء عمله ومسلكه وتدوين ما يعن من هذه الملاحظات بقصد تقديره تقديراً موضوعياً ، يساعد المشرف فى جهوده التى ترمى إلى أن يكون منتبهاً لكل نواحى النقص فى أعمال الموظف التى تتطلب التصحيح . وكثيراً ما يكون فى استطاعة المشرف أن يقدم للموظف المساعدة المطلوبة والتوجيه اللازم قبل أن يصبح الأمر خطيراً ، وبذلك يكون التقدير الفعلى سليماً .

٣ — ومما يساعد الموظف على أداء عمله على وجه حسن أن يتلقى — مرة كل عام على الأقل — تقريراً برأى المشرفين عليه فى مدى كفايته ومسلكه ، إذ ليس من العدل أن ننتظر من الموظف أن يبلغ عمله المستوى المطلوب إلا إذا أطلعناه من وقت لآخر على رأينا فى عمله ، ومدى ما قطعه نحو تحقيق هذا الهدف .

٤ — إن استعراض ومناقشة كل وجه من أوجه عمل الموظف — الأمر اللازم قبل القيام بأى تقدير — يساعد كل المساعدة على إعداد استبار توجيهى سنوى يستعرض فيه مع الموظف سجله بأكمله ، وتقدم إليه المقترحات التى تؤدى إلى النهوض بعمله .

٥ — إن قيام كبار المديرين باستعراض تقديرات الموظفين الذين يعملون تحت إشرافهم يقلل من احتمال إغفال أمر أى موظف من ذوى الكفايات الممتازة ، وخاصة أولئك الذين يعملون فى هدوء وصمت .

٦ — إن مظاهر النشاط المختلفة المسايرة لوضع أى برنامج للتقدير وتنفيذه لها أهميتها فى الوصول إلى تحقيق أكبر قسط من العدالة بدعوة المشرفين والموظفين ليكون لهم نصيب فى هذا البرنامج ، ويتم ذلك على نحوين :

أولهما : اجتماعات المشرفين وهى جزء هام من برنامج تقدير الأهلية إذ تتطلب الأمور معونتهم للوصول إلى كثير من القرارات مثل تحديد الصفات التى تكون موضع التقدير وما يقرر لكل منها من أهمية ، وكيف تستخدم التقديرات ؟ وهل يصح إطلاع الموظفين على تقديراتهم ؟ وإذا صح ذلك ، فكيف يتم ؟ ومن الذى يقوم به ؟ كما يجب أن يناقشوا المصطلحات الواردة فى استمارات التقدير لكى يكون مدلولها مفهوماً لديهم جميعاً . ولا شك أنه إذا أحسن عقد هذه الاجتماعات ، فمن الطبيعى أن تؤدى إلى مناقشة جميع أنواع المشكلات المتصلة بالإشراف على الموظفين ، إذ أنها تتيح الفرصة لتدريب المشرفين على هذه المهمة الأساسية تحت ظروف ملائمة كل الملاءمة ، هى : المناقشة الحرة ، وتبادل الرأى ، والتعاون فى حل المشكلات ، وهذا خير من أن يكون التدريب بأسلوب مدرسى يقوم فيه شخص بدور المعلم . ويلاحظ أن الاجتماعات التى تعقد على هذا النحو بالغة الأهمية إذ يدرك المشرفون عن طريقها تمام الإدراك نصيبهم فى جعل إدارة المستخدمين بالمنشأة إدارة منصفة قائمة على العدالة ومراعاة شعور الجميع .

والثانى : اجتماعات الموظفين فى حلقات صغيرة لمناقشة المشروع . وهذا أمر على جانب كبير من الأهمية لتفهمهم المشروع وحسن تقبلهم له ، فالكيفية التى

يتم بها تقدير الأهلية وضمان عدالتها أمر جوهرى بالنسبة لجميع الموظفين ، وهو أمر يستطيعون أن يقدموا فى شأنه أكبر عون للإدارة . كما أن هناك من المسائل ما تحتاج فيه الإدارة إلى حسن إدراك الموظفين ومعاونتهم ، ويمكن بشىء من المهارة أن تتضمنها المناقشة التى تدور فى مثل هذه الاجتماعات وهكذا يمكن دون جلبة أو طنطنة بدء برنامج صالح لإدارة المستخدمين يشارك فيه كل من الموظف وصاحب العمل .

أليست التقديرات مجرد « آراء شخصية » ؟

من أوجه النقد التى توجه إلى التقدير منذ أمد طويل هو أنه أمر ذاتى ، أى إنه مجرد رأى شخصى .

حقاً إن التقديرات التى يضعها الأفراد كثيراً ما تكون « خاطئة » أو « غير عادلة » . مثال ذلك أن مراقب العمل فى مصنع ما يظن أن أحد المشرفين بالمصنع غير مهتم بوظيفته فى حين أن هذا المشرف ينجز جزءاً كبيراً من عمله فى منزله أو فى المصنع أيام العطلات حتى يبدو أمام زملائه لاهياً غير مكترث أثناء ساعات العمل . على أن مراقب العمل مع ذلك يخفض من تقديره له فى ناحية الاهتمام بالعمل . وهذه حالة يمكن أن نجزم أن التقدير فيها غير عادل .

« والناس يتصرفون وفقاً لما يعتقدونه الحقيقة حتى ولو كان اعتقادهم خاطئاً . فالخطأ الذى تورط فيه مراقب المصنع لم يكن راجعاً إلى الاستمارة التى دون فيها تقديره ، وإنما إلى الفكرة الخاطئة التى أخذها عن المشرف . ولو فرضنا أن رؤساء المشرف الآخرين كانوا يشاركون المراقب فى رأيه وأنهم أعطوه تقديراً منخفضاً فى الاهتمام بالعمل ، فإن مراجعة هذه التقديرات مع المشرف الذى وضعت له ، تتيح له فرصة لتصحيح الفكرة التى أخذت عنه ، لم تكن لتتاح له لو أن التقديرات لم توضع أو تعرض على صاحبها على الإطلاق .

هذا ويجب ألا نعود باللائمة على استمارات التقدير بسبب ما يدون بها من أحكام خاطئة ، إذ كلما كثرت الأخطاء الواردة بها دل ذلك على شدة الحاجة

إلى التقدير لأنه يتيح الفرصة للتصحيح أولاً عن طريق مقارنة التقديرات المختلفة التى يضعها مختلف المقدرين ، وثانياً عن طريق استعراض التقدير مع من وضع له .

هل نحن فى حاجة إلى تقدير الأهلية ؟

لكل منشأة نظام خاص بتقدير الأهلية ، فكل قرار خاص بمنح علاوة لأحد الموظفين أو بترقيته أو بالاستغناء عنه أو بمنحه إجازة — كل قرار من هذا القبيل إنما يتضمن تقديراً للأهلية

وعلى هذا فالأجدر بنا أن نتساءل : هل نحن مطمئنون إلى نظام تقدير الأهلية المعمول به الآن ؟ وهل يساعدنا هذا النظام عملياً على أن تكون جميع الترقيات والتنقلات وحالات الاستغناء عن الموظف وغيرها من الإجراءات المتصلة بالمستخدمين قائمة على جدارة الموظف الفعلية ؟ وهل نحن منصفون كل الإنصاف بالنسبة للموظف وللإدارة فى القرارات التى نتخذها ؟ وهل من الانصاف للمشرف أن نطالبه بوضع توصيات بشأن مرءوسيه دون أن نمده بكل ما يساعده على تحليل الحقائق التى يبنى عليها هذه التوصيات ؟

والقرارات الخاصة بالمستخدمين على جانب كبير من الأهمية ، ذلك أنها تؤثر تأثيراً بالغاً فى حياتهم . فإذا لم نتحر الدقة والعدالة فى اتخاذها فإنها تعمل على تحطيم الروح المعنوية ، وتبث روح الكراهية والعداوة فى النفوس ، بل وتؤدى بالأفراد إلى الخيبة . أما إذا تمت على وجه من العدل والإنصاف وبروح من التعاطف والفهم فإنها تدعم الروح المعنوية وتكشف عن تلك العوامل التى تعوق الناس عن تقدمهم وتعمل على تداركها كما أنها تسير بهم فى طريق النجاح .

ومن المهم أن يتم اتخاذ هذه القرارات بشكل عادل إذا أردنا للعمل أن يتم بنجاح ، وأن يؤدى خدمة طيبة للمجتمع .

على أن البرنامج الجيد لتقدير الأهلية لا يحل المشكل بأكمله ، ولكنه يساعد على ذلك بشكل محسوس .

الشروط الأساسية لبرنامج ناجح لتقدير الأهلية

ليس هناك ما يدعو إلى أن يكون هذا البرنامج متشعباً أو معقداً . ومن أنجح برامج تقدير الأهلية التي عرفتها هو البرنامج الذى كان يستخدمه ، منذ سنوات طويلة ، صاحب مصنع يقوم بإدارته ويعمل فيه نحو خمسمائة مستخدم . فقد كان يطلب من ملاحظى العمال ورؤساء الأقسام مرتين كل عام أن يرتبوا الموظفين الذين تحت إشرافهم ، وفقاً لمهنهم — فعمال الخراطة معاً ، والبائعون معاً ، وهكذا — ثم ترتيب مستخدمى كل مهنة ترتيباً تنازلياً وفقاً لقيمة ما يؤدونه للمصنع من خدمات .

وبعد أن يتم ذلك يجلس مع كل ملاحظ للعمال ويسأله عن السبب الذى من أجله ذكر أن خدمات هذا العامل أعظم قيمة من خدمات هذا الآخر ، وهكذا . كما يسأل كل ملاحظ عما سوف يعمله لمساعدة هؤلاء الذين وردت أسماؤهم فى أسفل القائمة ، ويدلى إليهم بمقترحات لتدريبهم والنهوض بمستواهم . وقد جرت العادة على الاستغناء عن خدمات هؤلاء الذين ظلوا فى أسفل القائمة أو بالقرب من نهايتها أمداً طويلا أو منحهم إجازات خلال مواسم الركود . أما هؤلاء الذين فى المقدمة أو بالقرب منها فإنهم عادة يمنحون زيادة فى مرتباتهم .

ولعل مثل هذا البرنامج البسيط لن يحرز فى منشآت اليوم — بما هى عليه من تعقيد — النجاح الذى أحرزه فى هذا المصنع الصغير . على أنه من المهم أن نلاحظ أن هذا البرنامج تتوافر فيه خمسة شروط — على الأقل — من الشروط السبعة التى تعتبر ضرورية للنجاح فى تقدير الأهلية . أما الشرطان اللذان لا يتوافران فى هذا البرنامج فهما تحديد المعايير تحديداً دقيقاً ، وإعداد استمارة للتقدير بمهارة وتفكير . وقد يتطلب الأمر التفاهم على هذه المعايير مع ملاحظى العمال ورؤساء الأقسام . ولعل هذه الورقة المستعملة كاستمارة تقدير فى هذا البرنامج ، بما فيها من توجيهات واضحة بسيطة خاصة بكيفية استخدامها ، قد

يبذل فى تصميمها من التفكير والمهارة قدر أكبر مما يبذل فى بعض الاستمارات البالغة التعقيد المستعملة فى الوقت الحاضر .

وقد دلت الدراسة التى أجريت على كثير من برامج التقدير الناجحة منها والفاشلة أن الشروط السبعة التالية ضرورية لنجاح البرنامج :

١ — يجب أن يهتم كبار المديرين بالبرنامج اهتماماً جدياً .

لعله من الأهمية بمكان أن يكون الرؤساء المشرفون على العمل ، أى الرجال الذين يتخذون القرارات النهائية الخاصة بالترقيات وبزيادة المرتبات وبحالات الاستغناء ، مقتنعين تمام الاقتناع بقيمة برنامج التقدير ، ويشتركون اشتراكاً فعلياً فى إقرار هذا النظام وتنفيذه .

٢ — يجب على المشرفين أن يفهموا هذا النظام ويقروه

إن أهم شرط لنجاح أى برنامج لتقدير الأهلية هو أن يفهم المشرفون على العمل هذا البرنامج فهماً تاماً وأن يؤمنوا بجدواه ويقوموا بنصيبهم فيه بوحى من ضميرهم .

ويقوم المشرف المباشر بوضع التقدير المبدئى للموظف . فإذا لم يراع فى إعداده الدقة والفهم فلن تنقذ هذا البرنامج من الفشل أية عناية أو فهم يبذل فيه بعد ذلك . فالبرنامج يكون عندئذ فاشلاً منذ البداية .

٣ — يجب استخدام استمارة التقدير التى تم إعدادها بتفكير ومهارة .

إن استمارة التقدير التى تصمم تصميماً حسناً تكون عوناً عظيماً على بلوغ الدقة والتناسق ، وهما على جانب كبير من الأهمية فى أى برنامج للتقدير وخاصة عند ما يتطلب الأمر مقارنة التقديرات التى يضعها مشرفون مختلفون بعضها ببعض . ويجب أن تكون استمارة التقدير بحيث تفى بالمعايير السبعة التالية التى سنناقشها بالتفصيل فيما بعد .

أولاً : يجب أن تكون الصفات موضع التقدير منتقاة بحيث تشمل كل صفة

لها أهميتها فى إنجاز العمل على أحسن وجه ممكن ، على ألا تدخل فيها صفات لا أهمية لها فى ذلك .

ثانياً : يجب أن تختار قائمة الصفات بحيث تقسم أداء العمل إلى عدد من النواحى يكفى لتسهيل التحليل الذى يساعد على تحديد أوجه النقص فى الأداء وعلى ألا يزداد هذا العدد لدرجة تؤدى إلى الارتباك . فالقاعدة العامة ألا يقل عدد الصفات عن خمس ولا يزيد عن عشر .

ثالثاً : ويجب أن تتضمن هذه القائمة صفات تتصل باتجاهات الشخص وقدراته وإنتاجه . وقد يحدث أن بعض الموظفين ، وخاصة أولئك الذين على صلة ضئيلة بالجمهور ، قد يكونون على قدر كبير من الكفاية على الرغم من أن علاقتهم بالمشرف ورغبتهم فى التعاون مع من معهم من الموظفين وولاءهم للعمل بوجه عام أقل مما هو مرغوب فيه بكثير . ولكن من المرجح أن يسبب موقفهم هذا لكل من المشرف وزملائهم الموظفين مضايقة من وقت لآخر لا يستطيعون معها إجادة عملهم . فلا شك أن الضرر الذى يلحقه هذا الموظف بالعمل نتيجة لموقفه هذا لا يقل عن الضرر الذى يلحقه به لو أنه قصر فى العناية بالآلة التى يديرها .

رابعاً : يجب أن تعطى قيمة أو وزن لكل صفة بحيث يمثل مجموع درجات التقدير ، على نحو من الدقة ، الكفاية الكلية للشخص فى أدائه لعمله ، على أن تمثل الفروق الصغيرة فى هذه الدرجات فروقاً مقابلة لها فى القدرة على أداء العمل .

خامساً : يجب أن ينص على جميع الأوصاف والتعليمات بقدر الإمكان بحيث يكون مدلولها واحداً لجميع من يقرأونها . وقد يؤدى استخدام بعض الصفات الدارجة مثل « مرضى » « جيد » إلى الارتباك ، فقد يرى مشرف شاب متخرج حديثاً فى إحدى المدارس العسكرية أنه ما من عمل يمكن أن يكون مرضياً إذا قصر دون حد الكمال ، بينما يرى مشرف آخر أن العمل يمكن أن يكون مرضياً وأن يقدر على هذا الأساس إذا كان على درجة من الجودة مهما ضؤلت .

سادساً : عند صياغة الأوصاف والتعليمات يجب أن نفكر فيما قد يكون لها من وقع على الروح المعنوية للموظف ، ويجب أن يرى الموظفون استمارات التقدير

ويعرفوا تماماً الطريقة التى يقدرهم بها رؤساؤهم . وحتى عند ما يعطى الموظف تقديراً منخفضاً ، فمن الممكن أن يصاغ التقدير بحيث يبعث فى نفسه الرغبة فى النهوض بمستواه بدلاً من أن يثير فيها بأسلوبه الهجومى شعور الكراهية والنفور .

سابعاً : يجب أن تصمم استمارة التقدير بحيث تقلل من حدوث اللبس وتزيد من موضوعية التقدير :

٤ — يجب استعمال التعليمات الواضحة المحددة المفصلة :

يجب أن تؤدى خطة التقدير المثلى إلى أن تكون الدرجة ٧٥ التى يعطيها مشرف ما لأحد مرءوسيه مساوية — كمقياس لقيمة ما يؤديه هذا الموظف من خدمات للمؤسسة — للدرجة ٧٥ التى يعطيها مشرف آخر لأحد موظفيه ممن يقومون بالعمل نفسه . ولا يمكن ألبتة تحقيق هذا الهدف المثالى تحقيقاً كاملاً ، ولكن مما يدعم الجهود التى تبذل نحو تحقيق هذا الهدف أن يستخدم كل مشرف أسلوب التقدير نفسه الذى يستعمله جميع المشرفين الآخرين .

ولا يمكن بلوغ ذلك إلا إذا كانت هناك تعليمات موضحة محددة مفصلة عن كيفية القيام بالتقدير . وعلى المشرفين أنفسهم أن يكون لهم دور هام فى وضع هذه التعليمات .

٥ — يجب أن تكون هناك معايير نستعين بها على تكوين أحكامنا :

إن أى خطة لتقدير الأهلية تستهدف استعراض الأداء وتقديره ، يكون من أهم جوانبها تحديد معايير الأداء وهى المعايير التى تمكن كلاً من الموظف والمقدر أن يكون تحت يده أساس للحكم على مدى إتقان الموظف لعمله . ويجب ذكر هذه المعايير بألفاظ واضحة محددة بقدر الإمكان .

٦ — من الأمور الجوهرية دوام تدريب المقدرين تدريباً شاملا :

من أفضل الطرق لتدريب المشرفين على وضع التقدير أن نطلب إليهم أن يسهموا فى تصميم الخطة ، والعمل على تنفيذها . وعقب كل تقدير مباشرة ،

يطلب من جميع المشرفين التقدم بأى مقترحات تعن لهم ويكون القصد منها إدخال التحسينات على التقدير أو على طريقة تنفيذ الخطة . وعلى مدير المستخدمين أيضاً أن يدون جميع الأسئلة التى توجه إليه أو المقترحات التى تذكر له . وتناقش جميع هذه المقترحات والأسئلة قبيل التقدير التالى عند اجتماعات المشرفين ويؤخذ الرأى على التغييرات المقترحة .

٧ – يجب استخدام التقديرات بمهارة وفهم فى تدريب الموظفين والنهوض بمستواهم :

إن الغرض الأول من معظم برامج تقدير الأهلية هو تقييم الموظف واستخدام هذا التقييم أساساً لتحديد المرتبات ، والنظر فى الترقيات ، وغير ذلك من قرارات هامة تتخذ بشأن المستخدمين . على أنه إذا اقتصرت إفادتنا بالمعلومات الواردة باستمارة التقدير على ذلك لما حققنا إلا جانباً واحداً من الفائدة التى يمكن أن يحققها لنا برنامج التقدير .

استمارة نموذجية لتقدير الأهلية

إن الاستمارة الموضحة فى الصفحات ١٧٦ ، ١٧٧ ، ١٧٨ قد استعملت طوال سنوات عدة فى بنك التسليف الزراعى بكولومبيا ، وقد دلت على أنها وافية بالغرض تماماً بالنسبة لجميع فئات الموظفين من غير المشرفين .

ويحوى دليل التقدير الذى يعطى للمشرفين الذين يستخدمون الاستمارة التعريفات التالية للصفات المقدرة .

جودة العمل

إن تقدير هذه الصفة يبين رأى المشرف عن إجادة هذا الموظف لعمله فى مجموعها طوال المدة التى شملها التقدير ولكن دون أن يدخل فى حسابه كمية العمل الذى تم .

تقدير الموظف

اسم الموظف .... نوع الوظيفة ....

بنك .... فرع .... قسم .... وحدة ....

المشرف المقدر ....

تهدف هذه الاستمارة إلى مساعدتك على دقة تقدير قيمة موظفيك بالنسبة للمنشأة والمطلوب منك أن تضع تقديراً للموظف عن كل من السمات المبينة أدناه .

والخط المرسوم أمام كل سمة منها يمثل درجات مختلفة لها وتصف العبارة المدونة تحت الخطوط القدر من كل سمة التى تمثله الدرجة الواقعة فوق كل عبارة . ويجرى تقدير الموظف بأن تضع علامة على نقطة من الخط تمثل حكمك على مدى ما لديه من هذه السمة . فإذا كان مقدار ما لدى الموظف منها تمثله نقطة بين عبارتين من عبارات الوصف فعليك أن تحدد نقطة بينهما أقرب إلى الوصف الذى ترى أنه أكثر انطباقاً عليه .

ولما كان هذا التقدير على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة للموظف والمنشأة على السواء فالمرجو أن تدرس التعليمات الواردة بهذه الاستمارة بعناية ودقة.

جودة العمل

١٥	١٦,٥	١٨	١٩,٥	٢١	٢٢,٥	٢٤	٢٥,٥	٢٧	٢٨,٥	٣٠
غير مرضى			دون متوسط الموظفين القائمين بعمل مماثل		حول متوسط الموظفين القائمين بعمل مماثل		ممتاز بالنسبة الموظفين القائمين بعمل مماثل		فذ	

ملاحظات

كمية الإنتاج

١٥	١٦,٥	١٨	١٩,٥	٢١	٢٢,٥	٢٤	٢٥,٥	٢٧	٢٨,٥	٣٠
بطىء جداً			يميل نوعاً إلى البطء		حول متوسط الموظفين القائمين بعمل مماثل		ينتج أكثر من الموظفين القائمين بعمل مماثل		إنتاج فذ	

ملاحظات

الإلمام بالعمل

٥ — ٥,٥ — ٦ — ٦,٥ — ٧ — ٧,٥ — ٨ — ٨,٥ — ٩ — ٩,٥ — ١٠

ضئيل جداً	غير كاف فى بعض نواحى العمل	كاف بدرجة معقولة	ممتاز	إلمام فذ بجميع نواحى العمل

ملاحظات

المبادأة والابتكار

٥ — ٥,٥ — ٦ — ٦,٥ — ٧ — ٧,٥ — ٨ — ٨,٥ — ٩ — ٩,٥ — ١٠

يتبع الروتين وينتظر التعليمات	كثيراً ما ينتظر التعليمات بلا مبرر	يؤدى عملا منتظما دون انتظار التعليمات	متيقظ الفرص تحسين العمل وقادر على استغلالها	ينهض بمهام يحددها لنفسه ؛ شديد الاعتماد على نفسه

ملاحظات

إقباله على العمل

٥ — ٥,٥ — ٦ — ٦,٥ — ٧ — ٧,٥ — ٨ — ٨,٥ — ٩ — ٩,٥ — ١٠

يؤدى عمله فى غير حماسة	يبدو عليه عدم الاكتراث أحياناً	يبدى ميلا معقولا نحو العمل	يبدى ميلا شديداً نحو العمل	يبدى حماسة بالغة فى عمله

ملاحظات

شعور الاتجاه الآخرين

٥ — ٥,٥ — ٦ — ٦,٥ — ٧ — ٧,٥ — ٨ — ٨,٥ — ٩ — ٩,٥ — ١٠

ميال إلى الشغب وسرعة الغضب وعدم التعاون ، يفسد الجو	يصعب التعاون معه أحياناً	حول المتوسط فى اللباقة والتعاون	مش متعاون دائماً	عامل فذ على رفع الروح المعنوية فى محيط العمل

المجموع الكلى ....

ملاحظات

التقدير العام : بعد دراسة جميع السمات التى قدرتها على الوجه الآخر من هذه الاستمارة وأى سمات أخرى يتصف بها الموظف وتؤثر فى قيمة خدماته للمنشأة ، ضع علامة أمام أكثر العبارات انطباقاً على الموظف . ولتذكر أنك تقارنه بجميع الأشخاص الذين عرفتهم طول حياتك ممن يؤدون نوع العمل الذى يؤديه ، وليس فقط بغيره من الموظفين الذين يعملون تحت إشرافك .

ا – موظف فذ . من خيرة الموظفين الذين عرفتهم ممن يؤدون هذا النوع من العمل . ☐

ب – موظف ممتاز على متوسط الموظفين الذين يؤدون هذا النوع من العمل . ☐

حـ – موظف جيد . يصلح لعمله وإن كان غير مبرز . ☐

د – موظف حسن . ولكنه أقل صلاحية بعض الشىء من متوسط الموظفين الذين يؤدون هذا النوع من العمل . ☐

هـ – يعانى من نقص شديد فى مدى كفايته للعمل أو فى اتجاهاته أو كليهما . يشك فى قدرته على أداء عمله على وجه مرض . ☐

و – أرى أن هذا الموظف لا يصلح إطلاقاً للعمل الذى يؤديه وربما كان لايصلح لأى عمل آخر فى القسم الذى يعمل به . ☐

بين بتحديد نقطة على الخط إلى أى حد ترى أن هذا الموظف يصلح لأن يرشح للترقية

يشك فى إمكانياته التقدم	فرصة التقدم أمامه متواضعة	أمل معقول فى تقدمه	أمل كبير فى أن يرشح للترقية	ينتظر له مستقبل عظيم ينبغى أن يسير قدماً نحوه

ملاحظـــات :

ملاحظات عامة يبديها المشرف المقدر :

التقدير والملاحظات من عمل .... التاريخ ....

ملاحظات يبديها مقدر مراجع :

قام بإبدائها .... التاريخ ....

ويشمل التقدير عوامل كالنظام والدقة والكمال ومدى الجودة العامة للعمل الذى تم وجميع العوامل الأخرى من هذا القبيل .

كما يدخل فى حسابه أهمية كل من هذه العوامل . مثال ذلك أن الأخطاء التى تقع فى أعمال تمر دون مراجعة ، تكون على جانب كبير من الخطورة ، ومن ثم وجب عند تقدير جودة العمل فى مثل هذه الحالة إعطاء « الدقة » وزناً أكبر مما لو كان العمل يخضع للمراجعة .

وعند تقدير جودة العمل فى الوظائف التى تعنى بدراسة المشكلات المحلية ، يجب أن ندخل فى حسابنا عوامل مثل الاهتمام بجميع كل الحقائق وسداد الحكم عند وضع التوصيات ، والمهارة وسعة الحيلة فى إيجاد الحلول للمشكلات الصعبة التى تنشأ فى ميدان الخدمات .

وقد يسبب السهو أو الخطأ العرضى فى أى نوع من أنواع العمل الهبوط بتقدير جودة العمل عما لو خلا العمل من مثل هذه الأخطاء . على أنه يجب أن نحتاط فلا نعطى وزناً لخطأ وقع مرة أو مرتين من الموظف فى أواخر الفترة التى يوضع لها التقدير بينما كان مجموع الأخطاء التى وقعت منه فى الفترة كلها ضئيلاً .

كمية الإنتاج

عندما نقدر هذه الصفة يجب أن ندخل فى الاعتبار كلاً من سرعة الشخص فى العمل ومدى مداومته على الاحتفاظ بهذه السرعة . ويجب أن يكون التقدير على أساس كمية الإنتاج طوال المدة التى نضع التقدير عنها ، لا على أساس سرعة العمل فى فترات التحمس له . مثال ذلك كاتب على الآلة الكاتبة دل اختباره على أن له القدرة على كتابة أكثر من ثمانين كلمة فى الدقيقة ، قد يعمل فى فترات متقطعة بحيث يكون مجموع إنتاجه فى أسبوع أو شهر أقل من مجموع إنتاج شخص آخر دل اختباره على أنه أقل منه سرعة .

هذا ويجب ألا ندخل فى تقدير السرعة جودة العمل الذى يتم . فمثلاً : عامل على آلة من الآلات ينتج عدداً كبيراً من السلع يجب أن يكون تقديره مرتفعاً وإن

كان ما يتلفه منها كثيراً ، ولكن من الطبيعى أن يكون تقديره منخفضاً فى « جودة العمل » .

الدراية بالعمل

إن تقدير هذه الصفة يجب أن يكون على أساس مدى إلمام الموظف إلماماً كاملاً بجميع المعلومات المتصلة بكل أنواع العمل التى عليه أن يقوم بها لتأدية مهام وظيفته . فالكاتب الذى يقوم بعمل رتيب لا يحتاج للحصول على تقدير مرتفع فى هذه الصفة إلى قدر من المعلومات يتساوى مع القدر الذى يحتاج إليه موظف يتطلب عمله المعتاد أن يقترح تغييراً فى طرائق العمل أو سياسته . غير أن أى موظف مهما كان عمله رتيباً لا بد لكى يحصل على تقدير « ممتاز » أن يكون — إلى جانب درايته بكل الإجراءات والقواعد الفردية — ملمًّا بعض الشىء بالأسس التى تستند إليها هذه القواعد والإجراءات . أما إذا أراد الحصول على تقدير « فذ » فعليه أن يكون على دراية تامة بالقواعد والإجراءات مضافاً إلى ذلك معرفة جيدة بالأسس التى تستند إليها هذه القواعد .

وعند تقدير هذه الصفة — كما هى الحال عند تقدير جميع الصفات — يجب أن يتخذ القرار على أساس المقارنة مع جميع الأشخاص الآخرين الذين عرفهم المشرف يؤدون هذا النوع من العمل لا مع الكمال المطلق ، فمثلاً إذا كانت معلومات الشخص موضوع التقدير تضعه فى ترتيب الأول أو الثانى من مائة بالنسبة لجميع الأشخاص الذين عرفهم المشرف يقومون بهذا النوع العام من العمل ؛ وضعت علامة التقدير على نقطة فى أقصى يسار المقياس أو قريباً منه حتى وإن اعتبرت معلومات الموظف أدنى بكثير من الكمال المطلق .

المبادأة والابتكار

إن المبادأة هى القدرة على تحمل المسئولية والقيام بالعمل دون انتظار تعليمات مفصلة عن كيفية معالجة كل خطوة من خطوات العمل . وهى تتطلب المقدرة

على اتخاذ قرار سريع حاسم بأفضل طريقة تتبع ، كما تتطلب الثقة بالنفس والمبادرة إلى تنفيذ هذا القرار . إن الشخص المتصف بالمبادأة هو ذلك الشخص الذى يكون متيقظاً دائماً لاكتشاف طرق أفضل لتأدية عمله ، وإبداء المقترحات بالتعديل اللازم دون انتظار لأن يطلب منه ذلك .

ويجب عند تقدير هذه الصفة ألا نعطى كبير وزن لسداد الحكم . لأن هذا تقدير للمبادأة قبل كل شىء ، فإذا ما أظهر موظف من الموظفين مبادأة فعالة ولكنه مع ذلك يخطىء فى الرأى من حين لآخر ، فيجب أن تكون هناك — إلى جانب تقديره فى المبادأة — بعض عبارات مثل : « يميل إلى عمله ويظهر قدراً كبيراً من المبادأة ولكن يعوزه أحياناً سداد الرأى ، ولعل ذلك يرجع لافتقاره إلى التجربة » . ويلاحظ أن افتقاره إلى صواب الرأى هذا قد ينعكس أثره فى تقدير منخفض لجودة العمل ولكن ليس فى تقدير المبادأة .

الإقبال على العمل

ما هو مدى ميل هذا الشخص إلى عمله ؟ هل يقبل على عمله بحماسة فى الفترات التى تدعو فيها الضرورة إلى سرعة إنجاز العمل وبذل جهد إضافى ، أم هل يحتاج إلى أن يذكر مراراً بتخلفه عن زملائه ؟ هل هو حريص على التزود بالمعلومات المتصلة بعمله ؟ هل يقوم بدراسة أو يقرأ كتباً تساعده على إجادة عمله ؟

كل هذه الأسئلة أو جلها فى الواقع يجب أن تكون الإجابة عليها بالإيجاب قبل أن يقدر الموظف فى صفة « الإقبال على العمل » تقديراً مرتفعاً .

هذا ويجب الاحتراس من أن نقيم أحكامنا على كثرة ما يتحدث به المرء عن مدى اهتمامه بالعمل ، فهناك موظفون لا يحسنون الإعلان عن أنفسهم ولكنهم متعلقون بعملهم ومتحمسون له ، وقد يكون إقبالهم على العمل أعظم من إقبال هؤلاء الذين يكثرون من الدعاية ، وعلى ذلك يجب أن تقاس الحماسة بكيفية أداء الموظف لعمله لا بكثرة كلامه عنه .

شعوره تجاه الآخرين

ما مدى حسن معاملة هذا الموظف لزملائه الموظفين ؟ وما هو شعوره نحو القائمين بالإشراف عليه ؟ هل هو يرحب بمقترحات المشرفين أم يمتعض منها ؟ وإذا طلب منه القيام بعمل خارج نطاق عمله المعتاد ، هل يتقبله بسرور ويسرع إلى أدائه ؟ وإذا اتصل بأشخاص خارج المنشأة أو المصلحة التى يعمل بها ، هل تؤدى اتصالاته هذه إلى خلق روح الود تجاه هذه المنشأة أو المصلحة ؟ وإذا كان عمل هذا الموظف يتصل بالعملاء مباشرة ، فهل يظهر اهتماماً صادقاً بهم وبمشكلاتهم ؟ كل هذه الأسئلة يجب وضعها موضع الاعتبار عند تقدير هذه الصفة الهامة .

هذا ويلاحظ أن تقدير الصفتين الأوليين (جودة العمل وكمية الإنتاج) هو بمثابة تقدير شامل لأداء الموظف لعمله ، وهما لذلك تعطيان عند التقدير وزناً أكبر من ذلك الذى يعطى للصفات الأخرى . (وتمثل الأرقام المبينة على المقياس القيمة العددية أو الوزن الذى يعطى للتقديرات المختلفة) .

والتقديران الأولان يتصلان بالعمل أكثر من اتصالهما بالشخص فى حين أن التقديرات الأربعة الباقية تتصل بالشخص أكثر من اتصالها بالعمل .

هذا وسوف يكون هناك بعض التداخل بين هذه الصفات، مثال ذلك عندما تكون بعض الصفات الشخصية كالمبادأة مما يمكن الشخص من زيادة إنتاجه أو من تحسينه أو من كليهما ، فى هذه الحالة قد تؤثر هذه الصفة فى تقديرين وقد تؤثر فى ثلاثة ، وهذا أمر مرغوب فيه لأنه يؤدى إلى زيادة الوزن الذى يعطى لأية صفة شخصية لها أثرها الهام فى تأدية العمل ، بينما يعطى وزناً منخفضاً نسبياً لأية صفة شخصية ليس لها أهمية كبرى للنجاح فى العمل وإن كانت من الصفات المرغوب فيها .

ونحصل على المجموع الكلى بجمع القيم العددية للتقديرات التى وضعت لكل من الصفات على حدة .

بعض أساليب أخرى لتقدير الأهلية

التقدير بطريقة الترتيب

يعتقد بعض المشتغلين بتقدير الأهلية أننا نصل إلى تقدير أصح إذا قارنا كل موظف بموظف آخر يقوم بعمل مماثل ، أكثر مما لو قارنا أداء كل موظف بمعيار موضوع للأداء . ويتم هذا النوع من التقدير غالباً باختيار أقدر الموظفين ثم أضعفهم ، ثم الموظف الذى يلى كلاً من هذين فى الترتيب وهكذا . . .

التقدير على قائمة المراجعة

من بين الصيغ المعدلة لاستمارة التقدير المألوفة استمارة يدوّن فيها خمسون أو أكثر من العبارات التى تدل على جودة الأداء فى نوع العمل الذى يقدر بشأنه الموظف ، وتتصل بغير ذلك من الصفات كالمبادأة والابتكار والتعاون . وفيما يلى بعض هذه العبارات :

١ — ينتج قدراً كبيراً من العمل .
٢ — متيقظ لأخطار العمل .
٣ — متفتح الذهن للآراء الجديدة .
٤ — يفهم عمله تمام الفهم .
٥ — يحسن التعاون مع زملائه .

ويقوم المشرف عند التقدير بالتأشير على البنود التى تتوافر فى الموظف ، وكلما زاد عدد هذه البنود (وهى كلها فى صالح الموظف) زادت الدرجة التى يحصل عليها .

التقدير بطريق الاختيار الإجبارى

من أنواع التقدير الحديثة الطريقة المعروفة باسم « الاختيار الإجبارى » . فاستمارة التقدير فى هذا النوع مدون بها مجموعات من العبارات التى لا تربط بينها

صلة مّا . وفيما يلى مجموعة من هذه المجموعات :

– له ميل إلى الأعمال الميكانيكية .

– شخص جاد فى عمله .

– له القدرة على إجادة العمل .

– يبدى ارتباك الوافد الجديد .

– انتهاكه لحرمة الدين يترك أثراً سيئاً للغاية .

وعلى القائم بالتقدير أن يختار واحدة من هذه العبارات الخمس يرى أنها أكثرها انطباقاً على الشخص موضع التقدير ، وأخرى يرى أنها أقلها انطباقاً عليه . وبعبارة أخرى ، يجب عليه أن يختار اثنتين من كل مجموعة من العبارات ومن ثم جاءت التسمية « طريقة الاختيار الإجبارى » .

ومفتاح التقدير هنا أمر سرى ، ولذلك فالقائم بالتقدير لا يعرف ما إذا كانت العبارات التى اختارها فى صالح الشخص موضع التقدير أم فى غير صالحه .

ومن العيوب الخطيرة التى تنجم عن اتباع هذا الأسلوب فى التقدير على نطاق واسع هو أن تصميم استمارة التقدير ووضع مفتاح الدرجات يحتاج إلى مهارة فائقة وخبرة فنية وإنفاق قدر كبير من الوقت فى البحث . ويجب ألا تتبع هذه الطريقة فى التقدير إلا تحت إشراف أحد ذوى الكفاية المختصين بعلم النفس الصناعى .

مناقشة التقدير مع الموظف

من أهم خطوات برنامج تقدير الأهلية – ولعلها أهم الخطوات جميعاً – مناقشة التقدير مع الموظف . فمعظم الموظفين يريدون القيام بعملهم على وجه مرض ، ومعظمهم يستطيعون القيام به على هذا النحو إذا ما توافرت لديهم المعايير اللازمة لقياس أدائهم وأبرزت لهم بالضبط المواضع التى لم يبلغوا فيها المستوى المطلوب .

وبطبيعة الحال يتوقف هذا ، إلى حد كبير ، على الطريقة التى يتبعها المشرف فى إطلاع الموظف على نتائج التقدير الذى ناله . وقد أوردنا فى فصول أخرى من هذا الكتاب — وبخاصة فى الفصلين الثالث عشر والرابع عشر — المقترحات الخاصة بأفضل الطرق لمساعدة الموظف على إجادة عمله .

المراجع

Rating Employee and Supervisory Performance, Dooher and Marquis (American Management Association).

Handbook of Personnel Management, George D. Halsey, Ch. XIII.

Measuring and Rating the Worker, John B. Probst.

الفصل الثالث عشر

تصويب الأخطاء دون إيذاء الشعور

تصويب الأخطاء أحد الأعباء التي على المشرف أن يقوم بها ، ولكنه ليس أحبها . على أنه في هذا العمل ، تتاح له أعظم فرصة ليؤدي لمرءوسيه خير خدمة . فهو إذا قام بها بمهارة ومشاركة قلبية يكون التصويب عاملاً في بناء الخلق ، كما أنه يولد الشجاعة والثقة بالنفس ، ويزيد من سعادة المرءوس .

فالمشرف الذي يكتفي بمجرد توزيع العمل على مرءوسيه ، وينهرهم حيناً بعد آخر ، طالباً مزيداً من الإنتاج ، ثم يفصل من الخدمة أولئك الذين لا يرتقون إلى المستوى الذي رسمه ، ويعين بدلهم ثم يفصلهم للسبب نفسه ، هذا المشرف لا يؤدي عملاً ذا قيمة لمؤسسته أو لمرءوسيه أو للمجتمع . لأنه لم يعمل على تحسن حال أحد ، بل على العكس من ذلك ، تكون تصرفاته هدامة للمجتمع لأنه يزيد من الشعور بالمرارة والخوف والكراهية والفشل في نفوس الناس .

أما ذلك المشرف الذي إن وجد بين مرءوسيه من يهبط مستوى عمله عما يجب اتجه إلى البحث والكشف عن الوسائل التي تعين هؤلاء على تصويب أخطائهم التي تعوق عملهم ، ويأخذ بيدهم في صبر ومهارة ، فيقودهم من الفشل إلى طريق النجاح ، ذلك المشرف يؤدي خدمة جليلة لمؤسسته ، وللناس الذين يعملون تحت إشرافه ، وللمجتمع .

فالتصويب ، والتصويب القويم فقط ، من أدق أعباء الإشراف ، إذ أنه يصحح الأخطاء عن طريق الكشف عن أسبابها ثم يلافيها بدلاً من الالتجاء إلى العنف والتهديد . فهو بذلك يبني الثقة بالنفس والشجاعة في غير خوف ، ويبعث على التعاون في غير مذلة أو انسياق .

وهذه شروط عشرة يجب توافرها في فن التصويب :

١ ــ ابدأ بتجميع كل الحقائق اللازمة :

كثيراً ما نسارع إلى تصويب الأخطاء دون أن يكون لدينا علم واف بالحقائق، وعند ما نفعل ذلك لا نؤتى ثمرة تذكر ، بل إننا على العكس نثير استياء الشخص الذى نحاول تصويب خطئه .

وإذا أفلحنا فى الوصول إلى الحقائق فكثيراً ما يتبين أن ما حسبناه خطأ يتطلب التأديب إنما هو نتيجة لسوء التعليم أو سوء الاختيار من جانبنا ، وإننا نحن الذين نستحق اللوم وليس ذلك الشخص .

وهكذا ، يجب أن يكون سؤالنا الأول . . . لأنفسنا دائماً :

هل أديتُ الواجب ؟

وبعد ذلك يأتى بحث الظروف الأخرى التى قد تكون سبباً فى هبوط مستوى الإنتاج . فلو فرضنا أن كاتباً فى قسم الحسابات يأتى فى عمله بأخطاء كثيرة ، فلننظر فى طبيعة عمله ، فقد نجد أنه يجمع بياناته من مصادر متعددة من نسخ مطبوعة على الكربون تستعصى قراءتها أحياناً . . وهنا يجب أن نتساءل أولاً ، بل قبل أن ننبه الموظف إلى هذه الأخطاء : هل هذا الكاتب يعمل فى ضوء كاف ؟ ولعل فى زيادة قوة الإضاءة حيث يعمل هذا الكاتب ما يزيل سبب الخطأ .

إن قدراً كبيراً من التصويب يتأتى عن طريق تحسين الإضاءة وحدها . فإذا كان لديك مكتب يقوم فيه عدد من الموظفين بعمل دقيق ، ولاحظت أنهم يميلون إلى ترك أماكنهم كثيراً إلى دورة المياه مثلاً ، أو التدخين ، أو البحث عن الملفات دون مسوِّغ ، أو لتناول بعض المرطبات ، إذا لاحظت ذلك ، فابحث مسألة الإضاءة ، فإن لم تجدها كافية ، زد من قدرها دون أن تبدى أى ملاحظة ؛ ثم راقب الأحوال بعد ذلك مدى أسبوعين ، وستدهش من نتائج التحسن فى العمل والعكوف عليه .

وتلى « مقاعد الجلوس » الإضاءة فى الأهمية بالنسبة للموظفين الكتابيين .

إن كثيراً من المؤسسات تقتّر فى تزويد مكاتبها بالمقاعد المناسبة مما يسبب

ضعف الإنتاج ، وكثيراً ما يفصل الموظفون لسوء إنتاجهم المترتب على رداءة الأدوات والأجهزة التى يستخدمونها .

وإن من أول قواعد التصويب الناجح هى العدالة ، بمعنى أننا لا نوجه اللوم إلى موظف عن خطأ لا ذنب له فى ارتكابه . فإذا تجمعت لدينا الحقائق ، واستقر الرأى على ضرورة مواجهة الموظف لتصويب أخطائه ، فهناك قاعدة ثابتة يجب اتباعها إذا أريد أن تؤتى هذه المواجهة ثمارها ، فنحقق التصويب دون أن ننال من ثقة الموظف بنفسه أو ننقص من تحمسه لعلمه .

وقد لاقت عملية المواجهة دراسة عميقة جعلتها مقامة على أسس وقواعد يتحتم الأخذ بها لنجاح التصويب .

٢ ــ خذ مكانك مستقراً وهادئاً كلما أمكن ذلك :

لا يجوز أن يتم التصويب فى حضرة موظف آخر إلا إن كان الأمر يتطلب على الفور وقف إجراء يترتب على الاستمرار فيه إلحاق الضرر بشخص أو بشىء ، كأن ترى عاملاً فى متجر ينقل البضاعة بطريقة تعرضها للتلف ، أو صانعاً يعبث ببعض الآلات فى غير حذر ، فهنا يجب التنبيه فوراً حتى ولو كان ذلك فى حضرة آخرين . أما الاسترسال فى توضيح الخطأ والتحذير من الإهمال فأمر يجب أن يتم على انفراد ، وفى الوقت المناسب الذى لا يعطل سير العمل .

كما أن الهدوء أمر مرغوب فيه ، إذ أن الرئيس ومرءوسيه إذا اجتمعوا فى مكان صاخب فقد يضطر كل منهم إلى رفع صوته ، وعندئذ يميل الحديث إلى الحدة والتهيج .

٣ ــ ابدأ دائماً بسؤال :

ليست هناك قاعدة فى إدارة الموظفين أكثر اطراداً من تلك التى تقضى بأن يبدأ كل اجتماع للتصويب بسؤال . ولا أذكر فى خبرتى التى دامت أكثر من ثلاثين عاماً أننى خرجت على هذه القاعدة . وحتى فى تلك الحالات التى نوقن أن التأنيب الشديد واجب فيها ، فلن نخسر شيئاً بافتتاح المواجهة بسؤال قد يدفع

عنا الحرج ، فقد نعلم أن عاملاً ارتكب ذنباً لا شك فيه ، كأن يكون قد استخدم أداة دقيقة فى غير ما تستخدم له ، مما يعرضها للتلف ، ويشعرنا بضرورة بدء المناقشة فى عنف وتجريح . ولكن قد يصادفك ما ليس فى الحسبان ، كأن يقول لك العامل إن هذه أداة قديمة استغنى عنها وأعطاها لى رئيسى ليلهو بها ولدى فى البيت لأنها ليست صالحة للاستعمال . فإذا حدث لك ذلك ، فكيف يكون مركزك وكبرياؤك واحترامك ؟

ولكننا إذا بدأنا المواجهة بهذا السؤال : « لماذا تستخدم هذه الآلة الدقيقة فى كسر البندق ؟ » ، فإننا حينئذ نكون على استعداد لتلقى إجابة العامل مهما كان نوعها دون أن يسبب ذلك لنا حرجاً .

ومن جهة أخرى ، فإن دلت إجابة العامل على أنه فعلاً قد استخدم الأداة فى غير موضعها ، فإننا سرعان ما نستطيع الحكم على جهله أو إهماله ، فنتجه نحو تعليمه وتوجيهه أو تأنيبه وتقريعه .

ومثال آخر من هذا النوع من خبرتى الشخصية هو حالة مستر « بوين » الذى كان صاحب متجر صغير أخفق فى إدارته ، وكان فى حاجة ملحة للحصول على عمل .

وعلى الرغم من أن خبرته كانت محدودة ، فقد كانت له شخصية محببة ، كما كان جاداً فى الحصول على عمل ، وعلى استعداد لبذل كل جهد فى التدرب عليه ، فاتجه الرأى إلى إسناد العمل إليه فى وظيفة كانت خالية فى قسم الأثاث ، وبدأ عمله صباح يوم الإثنين ، ولكنه جاء متأخراً نصف ساعة يوم الأربعاء ، وتكرر تأخره يوم الخميس ، ولم يحضر مطلقاً يوم الجمعة . ثم عاد فحضر فى موعده يومى السبت والإثنين ، ولكنه لم يظهر اهتماماً بعمله ، وبدا كأنه يفكر فى شىء آخر . وفى يوم الثلاثاء جاء متأخراً ساعتين فى الصباح ، فاستدعيته بعد الظهر وأنا نافد الصبر ، وكان شعورى حينئذ أننى قد رشحته لهذا العمل شفقة به وأنه قد خذلنى . وما رأيته حتى بادرته منفجراً منددا بإخفاقه التام وعدم البر

بوعوده . وبعد بضع ثوان سألنى متعجباً : « يا سيدى : ألم يخبرك المساعد عن السبب فى ذلك ؟ » .

وبدأ يروى قصته ؛ لقد أحضر زوجته وطفليه من الريف إلى شقة صغيرة بالمدينة فى يوم السبت السابق لتسلمه العمل . ولم يكد يستقر لهم المقام حتى مرضت إحدى ابنتيه . وفى اليوم الذى أرسلت فى طلبه كان عليه أن ينقلها إلى المستشفى بناء على أمر الطبيب ، كما أن العدوى كانت قد انتقلت إلى ابنته الأخرى ، وزاد الطين بلة أن زوجته مرضت أيضاً .

ولعل القارىء يتصور شعورى عندئذ : فقد بدأت أعتذر له بقدر ما أستطيع وأرسلت ممرضة إلى مسكنه وللمستشفى للمعاونة . كما اتفقنا مع جراح إخصائى لتعهد الفتاة على نفقتنا . وأمكن أن يتم شفاء الزوجة والابنة الأولى فى وقت قصير ، وبعد مدة شفيت الابنة الأخرى من الجراحة التى أجريت لها . وقد تبين بعد ذلك أن مستر « بوين » من خيرة الرجال فى القسم الذى التحق به ؛ وكم يكون تصرفى أكثر توفيقاً لو أنى بادرته ، عندما استدعيته ، بقولى :

« مستر بوين . لقد لاحظت أنك حضرت متأخراً عن عملك بضع مرات فى الأسبوع الماضى ، وقد أرسلت فى طلبك لأستفسر عن السبب لعل فى الإمكان تسويته » . ولعله كان الأوفق أن أتوجه إلى القسم الذى يشتغل فيه فأستعلم عن السبب قبل أن أرسل فى طلبه .

لقد حدث ذلك منذ سنوات ولكنه ترك فى نفسى أثراً عميقاً بحيث لا أذكر منذ ذلك الحين ، أننى بدأت مواجهة التصويب بغير السؤال المباشر . وهذه قاعدة سليمة يجب اتباعها ، إذ أنها تجنب الحرج ، وتمكنك من إجراء التصويب على وجه أفضل . ولكن احذر أن يكون تصرفك فى السؤال مثل ما فعله « بيل تاون » فقد كان مؤمناً بطريقة بداية التصويب بسؤال . وواتته الفرصة ذات يوم لتطبيق ما يؤمن به ، وكان بين رجاله واحد يدعى « توم آشلى » ، على جانب كبير من المهارة وطول الخبرة فى إدارة عملية معقدة أساسية فى تجميع إحدى الآلات التى تنتجها الشركة . وحدث أخيراً أن اعتاد « توم » التغيب ، فإذا حضر

ظهرت عيناه محمرتى الجفون كما لو كان قد أفرط فى الشراب فى الليلة السابقة . وقرر « بيل » أن يتحدث إلى « توم » هذا ، فناداه إلى مكتبه الذى كان فى ركن منعزل بحيث لا يستطيع أحد أن يسمع ما يدور من حوار ، وافتتح المواجهة بالسؤال الآتى :

« يا توم . لماذا تفرط فى الشراب كل ليلة وتقصر فى أداء عملك على هذا النحو ؟ إنك تعلم أننا متأخرون فى تعهداتنا بتسليم هذه الآلة التى أعتبرك من خيرة رجالى فى تجميعها . فلماذا لا تقلع عن الشراب وتحضر إلى عملك كل يوم ؟ »

عند ذلك بدأ «توم» يشرح أمره إلى « بيل » فى لهجة جافة فقال: إنه لم يكن يتناول الشراب إطلاقاً ولكن غيابه كان بسبب مرض زوجته ، وإن عينيه محمرتان بسبب السهر الطويل إلى جوارها . وإنه منذ سنوات لم يقرب شراباً أقوى من القهوة . وقد تبين من التحريات أن هذه الوقائع صحيحة .

كان « توم » فتى هادئاً . ولم يكن يفقد أعصابه عادة ، ولكنه خرج عن طوره فى هذا اليوم ، واحتد فى مخاطبته « لبيل » ، وأعان عن عزمه على ترك العمل بعد أن نفد صبره . على أن « بيل » استطاع أن يطيب خاطره وأن يستبقيه . وعندما تحسنت حالة زوجته ، عاد إلى سيرته الأولى من المواظبة وحسن الأداء . ولما انعقد مجلس المشرفين فى أول فرصة ، عرض « بيل » تجربته هذه فقرر المجتمعون إضافة القاعدة الآتية :

ابدأ دائماً بسؤال ، ولكن تأكد أن السؤال لا يحمل معنى الاتهام .

كما قرروا أن « بيل » كان يحسن صنعاً لو أنه افتتح المواجهة بالشكل الآتى أو بما يماثله :

« يا توم » . لقد تكرر غيابك هذه الأيام، فهل هناك ما يعوقك و يشغلك؟ هل هناك ما يسبب غيابك ، و يمكننا مساعدتك فى التغلب عليه ؟ »

٤ — أعط الشخص الذى تريد تصو يبه فرصة كافية للتحدث عما يخالجه :

من المحتمل أن يكون لدى الموظف سبب يسوغ تصرفه (أو لعله يعتقد أن هناك سبباً لذلك) . فلو أنك أعطيته الفرصة للتحدث عنه ، فإنك ستصل إلى

طريقة ما للأخذ بيده . وقد تجد أنه يستطرد فى موضوع الحديث ، غير أن هذا الاستطراد كثيراً ما يكون أدعى إلى الكشف عن السبب الحقيقى فيما يلاقيه من صعوبة أكثر مما لو أجاب عن أسئلة معينة ، فلا تتعجل بالمواجهة ، بل تدرع بالصبر واستمع فى انتباه . ولا تقاطع إلا لتسأل سؤالا ، بين حين وآخر ، يستهدف الكشف عن التفاصيل الهامة أو لتبرز فى لباقة بعض الحقائق التى قد تغيب عن المتحدث .

وليس معنى ذلك أن يكون رأيك متفقاً معه ، ولكن لا تجعل خلافك محل مناقشة . ومن أمثلة مواجهة هذا الموظف قولك للمتحدث « إنى لا أظن حقيقة أن « توم » يبغى بك شراً كما تقول ، ولكنى أحب أن أعرف ما الذى يحملك على هذا الظن حتى أستطيع أن أسوى الأمر بينكما ».

ومن الواضح أن مثل هذه العبارة لا توغر صدر المتحدث ، كما أنها لا تجعلك متفقاً معه فى الرأى ، حين لا تكون فى الواقع كذلك » .

٥ — ادرس بدقة جميع البيانات التى بين يديك :

من المسلم به أنك تكون قد جمعت كل البيانات اللازمة قبل المواجهة ، وأن تكون قد سمعت أثناء الاستبار وجهة نظر الموظف ، وحاولت أن تقدر موقفه ومشاعره . فأنت الآن فى مركز يسمح لك بتكوين فكرة عن السبب الحقيقى فى المشكلة أو الخطأ . أما طبيعة التصويب ومداه فأمرهما سهل بالنسبة لما تقدم . ولعل ما تصل إليه من بيانات جديدة يشير إلى أن التصويب لم يعد ضرورياً ، فإن وجدت ذلك فأقفل باب الحديث فوراً ، وبشكل مقبول . وتذكر أنك إذا كنت قد بدأت الاستبار بالسؤال المناسب ، فإن الموظف لن يشعر بأن التصويب والتأديب كانا محل تفكيرك . وبذلك لن يقل اهتمامه بعمله ، أو تتأثر ثقته بنفسه ، أو شعوره بعدالة المعاملة التى يلقاها .

٦ — لكل فرد طريقة تناسبه فى التصويب :

يسير كثير من المشرفين على نسق واحد فى تصويب موظفيهم جميعاً . وهذا إجراء غير صائب ، لأن أحد الأشخاص قد يكون حساساً فتثير البداية الجافة

حفيظته ، وتؤذى مشاعره ، وبذلك يصبح تعليمه أمراً مستحيلاً . والتعلم فى الواقع هو الهدف الأساسى الذى يرمى إليه الاستبار . ومن جهة أخرى ، قد نصادف شخصاً لا يفيد فى تصويبه إلا التوجيه المباشر الذى يشير إلى خطته دون مواربة ، وإلى الوسيلة المناسبة لتصحيح معظم الخطأ ، ولو أن هذا لا يحدث كثيراً . وهكذا نجد أن قدرة المشرف واستعداده لأن يكيف نفسه لمن يتعامل معهم بدلاً من أن ينتظر منهم أن يكيفوا أنفسهم له ، من المستلزمات الهامة للنجاح فى الإشراف ، حتى عندما يعالج المشرف مشكلة تأديبية — بل إنها ألزم فى هذه الحالة منها فى غيرها .

وهناك نقطة هامة لا يجوز أن تغيب عن بالنا مطلقاً ، وهى أن الهدف من التصويب هو إصلاح الخطأ وإبعاد كل ما يؤثر فى صلاحية العمل ، وليس الغرض هو العقاب بأى حال ، على الرغم من أن الإجراءات التأديبية قد تكون ضرورة لازمة فى بعض الأحيان .

هذا ، وإن الإصرار على اعتراف الموظف جهاراً بأنه قد أخطأ وأنه يأسف لذلك ليس أمراً ضرورياً ، ما دام المشرف يدرك أن الموظف قد اعترف بذلك فى قرارة نفسه ، وأنه قد اعتزم الإقلاع عن السلوك المعيب .

ولنذكر دائماً أن هدف التصويب هو الإصلاح ولا شىء غيره :

٧ — احتفظ بهدوئك مهما كان موقف الموظف :

من المهم أن يسير الاستبار على أساس موضوعى ما أمكن ذلك . ومتى سمح المشرف للاستبار أن يهبط إلى مستوى المحاباة أفقده نفعه وجدواه . وكلما قلّ تفكير المشرف أو حديثه عن سلطانه وكرامته ومشاعره ومكانته ، وانصب على مستوى العمل ، ازداد نجاح الاستبار .

وقد تصدر من الموظف بعض العبارات التى تسىء إلى شخصه فلا يستطيع فى هذه الحالة أن يتجرد من مشاعره الخاصة . على أنه يجب أن يحاول المشرف دائماً أن يفكر فى حدود العمل ومطالبه فقط ، وكيف أن العامل قصر فى مواجهة هذه المطالب ، بدلا من أن يفكر فيما وجه إليه من إساءة .

٨ — ليكن ختام الاستبار مريحاً للشخص باعثاً لثقته بنفسه :

متى أظهر الشخص ما يفيدك بأنه صادق الرغبة فى إصلاح خطئه ، ومتى أعطيته التعليمات اللازمة لتحقيق ذلك ، فاجعل هذا مسك الختام . وقد يحدث فى أثناء الاستبار أن يتطلب الموقف مواجهة الشخص بنواحى قصوره فى عمله، بل ربما اقتضى تنبيهه إلى أنه لن يستطيع الاحتفاظ بوظيفته إن لم يظهر تحسناً ملحوظاً. وليس هناك ما يمنع من مصارحته بهذه الحقائق ما دام الموقف يتطلب ذلك ، على أن هذه المصارحة ولا شك تهبط بروح الموظف المعنوية . وإذا انتهى الاستبار إلى هذه الخاتمة ، فإن الموظف سيعود إلى عمله أبعد ما يكون عن الطموح والنجاح.

لذلك يجب أن تعيد إليه شجاعته وثقته بنفسه ، وتجدد فيه تحمسه لعمله . ويكون ذلك بأن تختم الاستبار بالإشارة إلى بعض مميزاته الطيبة ، وأنك موقن بأنه لن يتعذر عليه إصلاح خطئه إذا عقد العزم على ذلك . ولا بأس من أن تبدى له استعدادك لمعاونته ، وأن تدعوه ليعود مرة أخرى لمناقشة سيره وتقدمه .

وفى بعض الأحوال لا تعوز الموظف المقدرة على العمل ، ولكنه يقصر بسبب تراخيه ، فعند ذلك لا بد من توجيه الإنذار له ، فإما أن يحسن عمله أو يفصل من وظيفته . على أنه فى هذه الحالة يجب أن ينتهى الاستبار نهاية طيبة بعبارة منك تنبئ عن ثقتك فى قدرته على النهوض بمستواه . ومهما يكن من شىء فلا بد أن يخرج الموظف شاعراً شعوراً أكيداً بأنه ليس هناك خصومة شخصية فى الموضوع . وكثير من المشرفين الحاذقين يحرصون ، بعد الانتهاء من استبار التصويب ، على أن ينتهزوا الفرصة فى اليوم نفسه للمرور بالعامل فى أثناء تأديته عمله وتوجيه بعض كلمات التشجيع الموجزة له ، كعبارات الثناء على عمل يقوم به ، أو سؤال ودى عن عملية يؤديها . وهذا تصرف له أثره فى إبعاد أى شعور بوجود حزازة شخصية.

٩ — أجر استباراً ثانياً إذا اقتضت الضرورة :

يجب ، عقب أى استبار للتصويب ، أن يراقب أداء العامل لعمله مراقبة دقيقة دون إقحام . فإذا أسفرت المراقبة عن تحسن وتقدم كاملين ، فعليك أن

تنسى الأمر كله ولا تذكره فى حديثك معه مرة أخرى ، ولكن على العكس من ذلك ، إذا دلت المراقبة على تكاسل العامل وخموله وتبرمه أو عزوفه عن إصلاح عاداته السيئة ، فلابد من إجراء استبار آخر .

فإذا مضت مدة معقولة ، ولم يكن للتصويب الأثر الناجح فى الإصلاح ، فلا بد من مواجهته مرة أخرى . وليبدأ الاستبار بقولك « إنى قد أرسلت إليك لأعرف ما إذا كانت هناك نقط فى حديثنا السابق غير واضحة لك ، فقد وعدت على ما أذكر ، بأنك سوف . . . » .

هذا الاستهلال الذى يشير إلى احتمال غموض بعض التعليمات فى الاستبار الأول يعطى الموظف فرصة – ولو متأخرة – لإصلاح موقفه دون التضحية بكرامته وإذا لم يسفر الاستبار الثانى عن نتيجة مرضية ، فلعل من الحكمة أن تستشير رئيسك عساه يشير بطريقة أخرى فى معالجة الموقف . وقد يكون من الحكمة أحياناً أن ترسل الموظف مباشرة إلى رئيس أعلى حتى يمكن لهذا الأخير أن يرى ما يمكن عمله لإصلاح الخطأ الخطير .

١٠ – لا تسرف فى استخدام التصويب :

لا تهبط بأمر التصويب إلى مستوى اللجاجة . والمشرف الحكيم هو الذى يعرف متى يجب التصويب ومتى يصح التغاضى عن بعض الأخطاء .

ففى الحالات التى يبذل فيها الموظف أقصى جهده ، ويقع رغم ذلك فى بعض الهفوات ، لعله يكون من صواب الرأى ألا نبرزها له ، فمن الجائز أنه جاهد للتغلب على أخطائه ، وأنه قادر على ذلك لو تركت له بعض الفسحة من الوقت . على أنه من الخطأ أن نسمح لهذا الوقت أن يطول ، فالطرق الخاطئة إذا استمرت صارت عادات يصعب التخلص منها .

المراجع

Personal Leadership in Industry, Craig and Charters, Ch. XI.
Human Nature at Work, Jean L. Shepard, Ch. VI.
Constructive Discipline in Industry, American Management Association.

الفصل الرابع عشر
موقف المشرف والحالات المشكلة

الموقف الصحيح

إن كل مشرف مسئول عن توجيه جهود الغير والإشراف عليهم ، يواجه حالات لا تفيد فى معالجتها الطرق الموضوعة ، حالات لأناس لا يستطيعون التكيف نحو عملهم أو نحو الجماعة التى يعملون فيها ، ويكونون دائماً مصدر تعب وشكوى ، أو يجأرون هم بالشكوى من غيرهم من الموظفين . على أن هؤلاء الناس ، بالرغم من ذلك ، يكون لهم ، عادة ، مقدرة طيبة على العمل والإنتاج ، لولا وجود بعض الانحراف فى اتجاهاتهم . وقد قال أحد الاداريين المجربين ، ذات مرة : « إنه لمما يثير الدهشة أن هؤلاء الذين يثيرون التعب والشكوى كثيراً ما يصبحون من خيرة العاملين . إن منهم من يصبحون إداريين ناجحين».

وإن نجاح المشرف أو فشله فى مواجهة هؤلاء الناس يتوقف أكثر من أى شيء آخر على الموقف الذى يتخذه منهم ومن آلامهم وشكاواهم . ولهذا لا بد أن يكون لدى المشرف اهتمام أصيل بمشكلات الموظفين ورغبة أكيدة فى معالجة شكاواهم بما يحقق لهم الإنصاف والارتياح التام كلما أمكن ذلك .

ولا بد أن يكون أيضاً لدى المشرف شعور بالترحيب للفرصة التى تواتيه لإزالة سبب من أسباب القلق والشكوى ، بدلا من مواجهتها بالامتعاض والغضب ، كما أنه لا بد أيضاً أن يبدو ذلك الترحيب فى مظهر المشرف وسلوكه .

وأخيراً لا بد للمشرف أن يقدر الحقيقة حق قدرها من أن الموظف قد يكون صادقاً مخلصاً فى اعتقاده أنه على صواب حتى ولو كان من الواضح البين ، للمنصف غير المتحيز ، أنه على خطأ .

وفوق ذلك ، فلا بد للمشرف أن يكون مخلصاً فى موقفه هذا ، فالمشرف الذى يؤمن فى قرارة نفسه بأن القيادة هى فرض القوة والسلطان على الغير ، لن يكتب له النجاح فى إزالة أسباب الشكوى . وكل ما يمكنه أن يفعله هو أن يكبت لفترة مّا مظاهر التذمر الخارجية .

أثر الفشل فى الشخصية

إن الطريقة التى اعتدنا أن نواجه بها ألوان الفشل فى حياتنا ، لها من الأثر فى تشكيل شخصياتنا أكثر مما لأى شىء آخر . فهى تؤثر فى اتجاهاتنا وسلوكنا تأثيراً يظل فترة طويلة بعد زوال مواقف الفشل ونسيانها . وهذا يحدث نتيجة لما لهذا الفشل من أثر على ذلك الشىء الهام الذى نسميه « الذات » .

ويمكن تعريف « الذات » بأنها محصلة لكل الصفات التى يراها المرء فى نفسه ، طيبة كانت أم رديئة . ولا سيما تقديره لنفسه بالقياس إلى سائر أفراد المجموعة التى يعيش بينها من حيث النواحى التى لها قيمة فى نظره . فذات الشخص تعلو وتهبط من ذبذبات عنيفة تبعاً لكل خبرة يمر بها الإنسان . فهى تعلو وتسمو إذا كانت محط الأنظار ، وفى كل فرصة تتاح لها للظهور ، وفى المديح والتشريف ، والاستمتاع بالمغامرة ، والنجاح فى أى موقف يدعو للتنافس . وهذا أصدق ما يكون عندما يكون هناك من الشهود والحضور من يشيد بهذا الفوز . ولكن هذه « الذات » تهبط وتنكمش بالإهمال ، والوقوع تحت السيطرة ، والتعرض للنقد ، أو الإحراج ، أو العار ، أو الخيبة فى مواقف التنافس .

ونحن نستمتع كل الاستمتاع إذا علت « ذواتنا » وسمت ، كما نتألم أشد الألم كلما حدث ما يدعو لهبوطها .

والواقع أننا نجد متعة كبرى فى أن نحرص أشد الحرص على كل شعور يؤدى إلى ارتفاع قيمتنا أو ازدياد أهميتنا ، كما أننا نحرص على تجنب كل

ما يحط من قدرنا أو يخفض من أهميتنا مهما كلفنا ذلك . بل وكثيراً ما نلجأ إلى العنف لتجنب هذا الموقف إذا عجزت الأساليب المعقولة عن تحقيق ذلك .

ولكن مواقف الفشل لا بد وأن تعرض لنا مهما جهدنا فى تجنبها . وكلما نالت هذه المواقف من « ذواتنا » ، كان الشعور أعمق ، وأحياناً يكون إيلامها شديداً لدرجة تدعونا إلى البحث عن طريقة لتخفيف حدة هذا الألم ، حتى ولو كانت طريقة ملتوية غير صحيحة . فالمعروف أن كل شعور بالنقص أو الخجل إذا طال أمده ، يصبح غير محتمل ، ولا بد للإنسان أن يستعيد شعوره بأهميته وقيمته . فإذا لم يجد طريقاً سليماً مستقيماً لذلك ، فإنه ينشد مسلكاً أقل اعتدالاً ، فهذا أمر لا بد منه .

إن معظم الأمثلة من السلوك المنحرف أو الشاذ ، هى نتيجة للوسائل غير الصحيحة أو غير المشروعة التى يجاهد بها الشخص للدفاع عن ذاته ، وحمايتها ، والإبقاء على شعوره بقيمته ، أو استعادته هذا الشعور إذا فقده .

فكلما وجد الإنسان أنه قد امتنع عليه تنفيذ شىء يرغب فيه رغبة شديدة ، أو أنه أخفق فى أمر كان يرجو أن يفوز به ، فإنه يستطيع مواجهة هذا الموقف بطريقتين :

الأولى : أن يحاول الوصول إلى الحقائق الواقعية ، ويواجهها بصراحة ، ثم يجتهد فى الوصول إلى حل للمشكلة فى ضوء هذه الحقائق .

والثانية : أن يرفض مواجهة الحقائق ، ويحاول الهرب من الأمر الواقع بإيجاد حل لمشكلته مبنى على جزء من الحقيقة ، أو على مجرد خيالات تستسيغها نفسه . ولكن المرء إذا تذرع بالشجاعة ، وواجه الحقائق بأسلوب موضوعى صريح ، فى كل موقف يبوء فيه بالفشل ، فإنه يجد عادة أن بعض الفشل كان نتيجة لخطأ وقع منه ، وأنه كان من الممكن تجنبه لو أنه سلك طريقاً آخر .

وإذا استطاع المرء ذلك ، فإن أمامه ثلاث طرق مرضية مشروعة ،

يمكن بوساطتها علاج الموقف ، واستعادة ما فقدته « ذاته » ، والتغلب على ما ناله من هوان .

١ — معاودة المحاولة :

متى عاود النظر بهدوء فى الظروف المحيطة بالموقف ووازن بينها فإنه قد يرى أن النجاح ممكن لو أنه أعاد الكرة . فيبدأ فى استبعاد العوامل التى كانت سبباً فى فشله ثم يعاود المحاولة بإقبال وحماسة حتى يفوز . وهذا هو الحل الأمثل كلما كان ممكناً .

فإذا تراءى أن هذا السبيل مستحيل أو غير عملى فلا يزال أمامه على الأقل طريقتان .

٢ — الإعلاء :

وهو لفظ يطلقه المشتغلون بعلم النفس على العملية التى يكتشف بها الفرد بديلاً عن رغبته المستحيلة التحقيق ، يؤدى إشباعه إلى النتيجة نفسها التى يؤدى إليها إشباع هذه الرغبة بالنسبة للتعبير عن الشخصية وتكاملها. فالمرء قد يحول قواه وطاقته إلى مجال من نوع آخر ، مشابه للمجال الأصلى ، وفيه فرص أعظم للفوز وتشابه فى الإشباع النفسى . فالفتاة التى تتوق إلى العمل على المسرح ، وتجد أن ذلك مستحيل لبعض تشوه خلقى فيها ، تتجه نحو الإذاعة . والفتى الذى يتعذر عليه لعب كرة القدم قد يتجه نحو لعب التنس أو الجولف .

فكل منهما قد وجد سبيلاً لاستبعاد شعوره بالنقص باتجاهه نحو نشاط يوازى النشاط الأول فى صحته ومشروعيته ، ومقدار الإشباع الذى يهيئه . فإن لم تتهيأ الفرصة لتنفيذ ذلك ، فإن المرء قد يستغل قواه فى مجال مختلف كل الاختلاف ، ولكنه ذو قيمة ، ويتيسر له فيه النجاح والإشباع . وهذا يشفى غلته ويعوضه عن فشله . وقد يكون هذا التعريض مجزياً بحيث إذا تذكره الإنسان بعد سنين لوجد أن ما كان يظنه نقمة هو فى الحقيقة نعمة . فالولد

فالولد الذى يفشل فى ألعاب الرياضة البدنية ، قد يؤدى خدمة لمدرسته ، ويثبت مكانته بين إخوانه بتفوقه فى جمعيات التمثيل أوالمناظرة ، أو باجراز قصب السبق فى العلوم . والولد الذى تعوقه عاهة العرج ، قد يبذل جهده حتى يصبح طبيباً ، ليعالج غيره من تلك الأمراض التى قد تسبب لهم مثل هذه العاهة .

٣ ــ تقبل الهزيمة

قد يكون من الحكمة أحياناً ، أن يقر الشخص ، صراحة ، بأنه قد خسر المعركة ، وأنه لن يستطيع الحصول على الشىء الذى كان يريده ، فيقنع بما يمكن أن يكون قد ناله أو فعله دون ندم أو تبرم . ومثل هذه الطرائق من المواجهة الصريحة لألوان الفشل من شأنها أن تؤدى إلى بناء شخصيات سليمة سوية التكيف . وتلك الشخصيات لن تكون من الحالات المشكلة .

على أن الحقائق التى يرى الإنسان أن عليه أن يواجهها عقب أى موقف تعرض فيه للفشل والإذلال ، كلما أتى عملاً يحس فى قرارة نفسه بخطئه ، ليست حقائق سارة . وكثيراً ما يحدث أن تنال خبرة معينة من فكرة المرء عن ذاته بدرجة لا يطيق معها أن يواجه ، بصراحة ، أن إخفاقه يرجع إلى إهماله أو تقصيره فى الإعداد . ولذلك يبنى ما نسميه « حيلاً دفاعية » ، وهى وسائل للدفاع عن « الذات » ، يستعيد بها تقديره لنفسه ، دون أن يتحمل آلام تصحيح أخطائه . وهذه الحيل الدفاعية تنقسم إلى طائفتين :

الأولى : نكوص لا شعورى إلى مظهر من مظاهر السلوك الماضى ، الذى يرجع غالباً إلى عهد الطفولة ، يكون الشخص قد تعود أن يسلكه ليصل به إلى أغراضه . ويسميه السيكولوجيون « نكوص إلى عهد الطفولة » . وأكثر مظاهر هذا الدفاع شيوعاً ، هو الانخراط فى نوبات الغضب التى يعتبرها الشخص ثورة للكرامة ، إذا أحس أن ذاته فى خطر ، وهو بهذه الطريقة يحاول ، شعورياً أو لاشعورياً ، أن يمنع الغير ، بل ونفسه أيضاً ، من التحرى وراء مصدر الخطأ والكشف عنه فى تصرفاته هو .

وهناك مثل قديم « إن المرأة تعفو عنك إذا أنت أخطأت ، أما إذا كانت هي المخطئة ، فإنها لن تعفو مطلقاً » . ويمكننا أن نجد تطبيقاً لهذا المثل ، فى أن المستخدم الذى له شكوى قد يتسامح فيها ، ويغفر لرئيسه ، إذا تبين أن الخطأ يرجع إلى المؤسسة ، وإذا وعده المشرف بإزالة أسباب الشكوى . ولكن هذا الموظف يشتد غضبه وعناده إذا بدأت تحريات المشرف تكشف عن أن الموظف هو مصدر الخطأ . ويحدث هذا الغضب الدفاعى بشكل آلى ينخدع به المستخدم نفسه أكثر مما ينخدع به المشرف . ومثل هذه الحالات تستدعى المعالجة الودية . ولعل أسوأ ما يفعله المشرف فيها أن يضطر الموظف للاعتراف بأنه هو مصدر الخطأ .

وثمة حيلة دفاعية صبيانية أخرى ، هى عادة الإشادة بذكر شيء تافه قام الشخص بأدائه ، ومحاولة إبرازه ، وإلقاء الضوء عليه ، كلما شعر هذا الشخص أن غيره قد أوشك أن ينازعه قصب السبق . والشخص الذى يلجأ إلى هذه الحيلة لحماية ذاته ، ينسب اللوم عادة إلى المؤسسة أو إلى رئيسه فى أنه لا يقدر مهارته حق قدرها . فمثلاً إذا امتدح الرئيس شخصاً آخر لقدرته على أداء عمليات الجمع العقلى بسرعة ، تجده يسارع لينقص من شأن هذا الآخر ، فيقول إنه يستطيع أن يقوم بجمع عمودين من الأرقام فى المدة نفسها التى يستغرقها الآخر ليقوم بجمع عمود واحد .

فالتفاخر والتباهى على العموم مظهران من النكوص إلى عهد الطفولة . وكما أنك تجد الفتى الذى يقوى من ذاته بمعاكسة صغار الأولاد ، كذلك تجد الراشد الذى يسره أن يحط من قدر الآخرين حتى يبدو شخصاً مهماً بالقياس إليهم ، وكلاهما يشعر فى قرارة نفسه بالخوف أو النقص . ومثل هذا الراشد من أصعب الحالات المشكلة التى يواجهها المشرف .

ومن مظاهر الطفولة الأخرى التى نشاهدها فى الكبار مظهر « التذمر والشكوى » .

أما الطائفة الثانية من الحيل الدفاعية فإنها تتخذ مظهر محاولة تفسير الفشل

أو الخطأ بطريقة تقنع الشخص المخطىء ذاته بأنه لم يرتكبه . ومما يُؤثر عن بيير بونت مورجان أنه قال : « إن لدى كل امرىء سببين لما يفعله ، أحدهما سبب وجيه والآخر السبب الحقيقى » . والواقع أن كلاً منا يلجأ إلى السلوك الذى يسميه السيكولوجيون « بالتبرير » ،وهو محاولة العثور على أعذار معقولة لما يفعله الإنسان ، أو لما يود أن يفعله . وهذه الأعذار من شأنها أن تقنعه بأن سلوكه سليم ومعقول ، حتى إذا ما تعرض للنقد شرع فى نسج هذا الوهم ، بل وأعتقد حقيقة بأنه إنما يفعل الشىء الذى يستحق الثناء ، وأن الناقدين هم الذين أساءوا فهم مقصده . وهذه الأعذار عادة لا تقنع إلاالشخص الذى ينسجها . وهناك وجهان لاهتمام المشرف بأسلوب التبرير :

١ – أن يتأكد هو نفسه أنه لا يخلق الأعذار للدفاع عن طرائقه السيئة فى الإشراف كأن يقول فى تفاخر : « إنى أومن بالكلام الصريح ، ولا أحب اللف والدوران » . فى حين أنه فى حقيقة الأمر لا يهتم بتحرى اللباقة أو اللطف فى الحديث .

٢ – أن يتعرف على أسلوب التبرير عند غيره وأن يعالجه بمهارة وتفهم . وعليه أن يذكر أن هذه الأعذار فى غالب الأحيان صادقة فى نظر من ينسجها . وكل محاولة لمعالجتها على أنها كاذبة أو أنها مجرد هروب من مواجهة الحقائق ، لا يترتب عليها إلا إثارة استياء الشخص الذى يقدمها .

ولعل من طرق التبرير الأكثر شيوعاً ، طريقة الدفاع عن الذات بإلقاء اللوم على الآخرين لكل خطأ يرتكب أو مكروه يقع . وليس هذا السلوك بعسير ، لأنه ما من خطأ يقع نتيجة لخطأ شخص بمفرده ، بل غالباً ما يقع بعضه على عاتق شخص آخر . وعلى ذلك يكون من السهل أن تنسب السبب الرئيسى للمشكلة إلى الخطأ الذى ارتكبه ذلك الشخص الآخر وحده .

ومهما يكن المظهر الذى تتخذه الحيل الدفاعية ، فإن أهم ما يجب على المشرف أن يتنبه إليه فى محاولاته لمساعدة الشخص على التخلص من هذه الحيل الكاذبة ومواجهة الحقائق مواجهة صريحة – هو أن يدرك أن الشخص قد يكون

صادقاً فى اعتقاده بأنه على صواب مهما كان وضوح الخداع بالنسبة للمشرف . وعليه أن يذكر دائماً أن الشخص قد يكون أقدر على خداع نفسه منه على خداع الآخرين :

والإكراه لن يصحح هذه الأوضاع ، إنما يقومها التفاهم الودى والتوجيه الحكيم الحازم . فمجرد تكذيب الحيلة الدفاعية واستنكارها من الموظف الذى نسجها ليحمى ذاته ويدفع عنها الأذى — هذا التكذيب لن تكون نتيجته إلا ابتداع حيلة أخرى وتصديقها . ولكن المشرف إذا وجه الشخص بطريقة أخرى تحفظ على الذات قيمتها ولا تتعارض مع قيم المجتمع دون الحيال ، فإن ذلك السلوك الشاذ يختفى ما دامت الحاجة إلى وجوده لم تعد قائمة .

مسئولية الآباء والمعلمين والمشرفين

يمكن للآباء والمعلمين والمشرفين أن يعاونوا فى تقويم شخصيات من يتولون أمرهم ، وذلك باتباع الوسائل الخمس الآتية :

١ — تجنب الأحكام الصارمة والأوامر التعسفية ، ولاسيما فى تلك الأحوال التى يشعر فيها المرءوس بضرورة إيضاح الأسباب .

٢ — عند مواجهة الشخص بفشله ، عليهم أن يقترحوا ، بطريقة ماهرة لبقة ، بعض الأساليب التى تعوض عن هذه الخيبة ، وتشعر الشخص بأنها مساوية فى قيمتها للحاجة التى كان يرجو تحقيقها .

٣ — عند مؤاخذة المرءوسين على سلوكهم بغية تقويمه ، عليهم أن يعرفوا الحاجة التى كانت تدفعهم إلى ذلك السلوك ، ثم يسدوا إليهم النصح للقيام بنشاط مشروع لا غبار عليه يشبع تلك الحاجة .

٤ — أن يحاولوا دائماً التحكم فى رغبتهم الفطرية فى حب الظهور بما يفرضون من سلطان وما يباهون به من علم ومهارة ، وما يتقبلونه من مديح زائف أو ما شاكل ذلك .

٥ – أن يدرسوا شخصياتهم بطريقة موضوعية قدر الإمكان ، بقصد اكتشاف ما يكون فى سلوكهم من نتائج لفشلهم ، ينعكس أثرها على تصرفاتهم نحو مرءوسيهم ، ثم يحاولوا التخلص منها . وكذلك يحاولوا التخلص من كل ما يدعوهم إلى الالتجاء إلى تبرير مسلكهم المعيب فى الإشراف .

الخطوات التى تتبع فى معالجة الشكوى أو التذمر

– اجتهد دائماً أن تصل إلى السبب الحقيقى للشكوى أو التذمر . فإنك غالباً تجدها قائمة على شىء من سوء التفاهم أو الفشل . فإذا زال سوء التفاهم أو أمكن العثور على ما يعوض الفشل ، فقد قضى الأمر وزال مصدر المتاعب .

– ابحث بعناية وتعمق فى ماضى الشخص ، وتدريبه ، وخبرته ، وتاريخ أسرته ، دون أن تغالى فى توجيه الأسئلة . فلعلك تجد فى ماضيه سبباً لثورته ، كظلم اجتماعى وقع عليه (إما حقيقة أو وهماً) ، أو لعلك تكشف عن السبب الأساسى فى موقفه المنحرف .

– اجمع كل الحقائق قبل أن تدلى برأيك ، وأنصت باهتمام وصبر إلى قصة الشاكى كلها . فغالباً ما تجد أن هذه القصة ، إذا أعقبها بعض الاستفسارات والأخذ والرد بينكما ، كفيلة بإلقاء الضوء على حقيقة الموقف. وقد لا يستدعى الأمر حينئذ إلا توجيه نصيحة عامة ، وشرح لأسباب وقوع سوء التفاهم . وقد تقول للشاكى عند ذلك : « أمهلنى يوماً أو يومين وسأجد لك حلاً » . ولعلك تستطيع ، فى خلال هذه المهلة ، أن تبذل جهدك فى إزالة أسباب التذمر .

فإذا انقضى ذلك الأجل فابعث فى طلب الشخص مرة أخرى وستدهش للتغير الذى طرأ على الموقف ، ولانقضاء الأزمة . والفضل فى ذلك راجع إلى أنك قد أحسنت الإصغاء فى صبر وأسديت النصح فى ضوء ما رأيته السبب فى المتاعب . فإذا سارت الأمور على هذا النحو ، فقد انتهى الموضوع ، وإلا فإنك تكون قد علمت من الحقائق قدراً أكبر يمكنك من متابعة البحث . ومهما كانت

الشكوى غير معقولة ، فاجتهد طوال تحريها أن تتخذ موقفاً وديًّا متعاوناً موضوعيًّا .

وأخيراً إذا أخفقت جهودك فى تصحيح موقف الموظف واستمر فى شكاواه غير المعقولة ، واستمر فى إثارة المتاعب مع غيره ، فإن الحل العملى الوحيد للمشكلة هو طرده من الخدمة . فليس من الحكمة الإبقاء على موظف مدمن على إثارة الشغب .

طرق خاصة لمعالجة مشاكل معينة

الغرور :

الغرور نوعان ، وأكثرهما شيوعاً ما كان مصدره محاولة تغطية الجهل أو الخوف . ومظهره الجرأة فى الكلام أو فى التعامل بقصد الإرهاب أو الخداع .

ولمعالجة هذا النوع من الغرور ، يجب أن يدرك المشرف أن السبب الأساسى فى هذا السلوك يرجع عادة إلى سوء القيادة والإشراف فى خبرات الشخص الماضية . فلعله مرة قد أقر صراحة بخطئه فعوقب من أجله ، فلما كانت المرة التالية أخفى الخطأ ولم ينكشف أمره .

وهذا العيب شائع بين المشرفين مما يزيد فى عدد المصابين بالغرور ، ويجعلهم يكوّنون أغلب الحالات المشكلة التى يواجهها الإدارى . والمدخل الطبيعى لعلاج هذه الحالة ، أن تظهر للشخص أن « التهويش » لا فائدة منه ولا ضرورة له . ويجب أن يتم ذلك دون محاولة التشهير بالشخص أو بجهله .

ويتبع بعض المشرفين طريقة ناجحة فى مواجهة مثل هؤلاء الأشخاص الذين يدعون فى فخار أنهم مستعدون لمواجهة جميع احتمالات الموقف ، وأنهم ملمون بكل دقائقه . هذه الطريقة أن يقول المشرف فى صراحة : « حسناً ، فإن هذا الموضوع يهمنا جميعاً أن ندرسه ، فلنستعرض مشروعاتك ، لعلنا نضع أفكارنا معاً ، ونتعاون فى بحثه » . وبهذه الوسيلة يكون المشرف قد جعل من نفسه قدوة بإقراره أن هناك ما ينبغى عليه تعلمه ، فإذا ما بحث فكرة المرءوس فإنه سيجد فى موضع بعد موضع أن الشخص ليس ملماً بأطراف الموضوع كما يزعم ،

فلا ينتهز هذه الفرصة للتشهير به وتعنيفه . وإذا كان الشخص عاقلا فلن يكون هناك ما يدعو إلى ذلك . أما إذا تكرر هذا الإجراء مرة أخرى أو أكثر ، واستمر الشخص سادراً فى غيه ، فلا بد من مصارحته دون لف أو دوران .

والنوع الثانى من الغرور ، هو المبالغة فى ثقة المرء بقدرته أوعلمه ، مع ما يصاحب ذلك عادة من التباهى بالقول أو الفعل . والشخص الذى يتصف بهذا النوع من الغرور له عادة بعض القدرة ، وغالباً يكون النجاح قد واتاه سريعاً ، بسبب قدرته من جهة ، ولحسن طالعه من جهة أخرى . ولعل خير طريقة لمواجهة مثل هذه الحالات هى المصارحة التى تتضمن الاعتراف بمقدرة الشخص ، ولكن مع الأشارة إلى أن كثرة التحدث عنها يثير حفيظة الناس ، وينتهى به ، ولو بعد حين ، إلى الخيبة . كما تجب الإشارة أيضاً إلى الدور الذى قد يكون الحظ قد لعبه فى حياته . ويجب تشجيع الشخص على التطلع إلى مثل أعلى ، وقياس نجاحه بما وصل إليه البارزون فى ميدانه ، لا بما بلغه الخاملون المغمورون. ويرى بعض الإداريين أن الطريقة الناجحة لمواجهة هؤلاء الأشخاص هى تكليفهم بعمل يعجزون عن أدائه ، وعند ما يفشلون فيه ، ينكشف أمرهم . وتكون هذه التجربة أبلغ أثراً إذا أمكن العثور على شخص آخر ، أقل علماً أو دراية ، ولكنه قادر على أداء ذلك العمل ، ثم تكليفه به ليظهر نجاحه فيه . غير أن هذه الطريقة تثير حفيظة الموظف وتهدم شخصيته ، فلا يصح اللجوء إليها إلا إذا أخفقت كل طرق العلاج الأخرى . ولنذكر أن معالجة الغرور لا تكون بالقضاء على الثقة بالنفس ولكن برفع مستوى العمل .

الحساسية

إن الشخص الشديد الحساسية الذى يتأذى شعوره لأقل عبارة ، يثير مشكلة عسيرة . ولكنه على الرغم من ذلك شخص لا غنى عنه فى المؤسسة . ولعل الخطوة الأولى فى التغلب على شدة الحساسية هو معرفة أسبابها . فالمعروف أن المتصفين بالحساسية ، أناس قد رسموا لأنفسهم مستويات يتمسكون بها أكثر من غيرهم ،

ويسوءهم أن يروا غيرهم من الناس متخلفين عن التمسك بهذه المستويات والشخص الحساس يكون عادة ذا عقلية ممتازة ، فإذا جمع إلى ذلك حبه للإنصاف والعدالة ، وأدرك أن تعليقات الناس لا تحمل معنى الإساءة ، فإن هذا الشخص يكون ممن ينتظر لهم خير نجاح فى المراكز التى تتطلب العلاقات والصلات العامة .

ومواجهة الشخص الحساس تتطلب حديثاً لبقاً ودياً هادئاً حتى يتغلب على حساسيته . وكثيراً ما يهيئ الشخص نفسه الفرصة لهذا الحديث ، فيغنى المشرف عن خلق المناسبة وبدء الكلام . ويحسن أن يبدأ المشرف الحديث بالإشارة إلى ما يتحلى به الشخص من صفات ممتازة ، ثم يستطرد قائلا : « لكن هناك شيئاً واحداً يقف فى طريقك ، فهل تحب أن تعرف ما هو ؟ » .

العناد

إن للشخص العنيد نواحى قوة فى شخصيته . فهو لذلك ذخر يجب الحرص عليه . والمشاهد دائماً أن هناك سبباً يدفع الشخص إلى الامتناع عن القيام بعمل ما ، وهو سبب وجيه ، على الأقل ، فى نظر الشخص . فقد يرى أن القواعد الموضوعة تافهة ولا صلة لها بكفايته فى عمله .

وفى هذه الحالة قد يقول له المشرف : « إننا لا نقصد أن نكلفك بعمل غير معقول ، ومع ذلك فإذا كان السبب الذى يمنعك من أدائه خيراً من السبب الذى دعانا إلى تكليفك بأدائه ، فإننا لن نتمسك برأينا . والآن لنذكر أسبابنا لعلنا نصل إلى اتفاق عليها » . والغالب أن الاتفاق يتم .

وبطبيعة الحال يتوقف نجاح هذه الطريقة على ما يجب أن يكون من أن لكل قاعدة سبباً وضرورة . فإذا لم يتوافر ذلك ، فعلينا أن نشكر تصرف هذا الشخص العنيد الذى أبرز لنا شذوذ القاعدة التى نسير عليها ، وأن نعمل جاهدين على تغييرها .

الموظف القلق

من الصعب أن نحكم على مدى نقص الكفاية وكثرة الحوادث التى تنجم من القلق والهم . غير أنه من المسلَّم به أن النقص فى الإنتاج من جراء هذا ، نقص ملحوظ . فالموظف المهموم يكون فاقد الكفاية ، لا يمكن الركون إليه .

وعلى العموم لا يمكن أن يزول الهم والقلق زوالاً تاماً . ولكن الإشراف القويم يقلل كثيراً منهما . وحتى فى تلك الحالات التى يبدو المشرف عاجزاً عن مد يد المساعدة فيها ، فإن مجرد شعور الموظف أن المشرف يعلم بحاله ، ويعطف عليها ، يخفف كثيراً من حدتها .

ولعل الخطوة الأولى فى الأخذ بيد الموظف القلق يجب أن نخطوها قبل أن يبدأ فعلاً فى القلق . ويقصد بهذه الخطوة إقامة علاقات المودة بين الموظف والرئيس فيتمكن الأخير من معرفة شىء عن حياة الموظف خارج نطاق العمل ، عن أطفاله ، وعن هواياته ، وعن معيشته ومسكنه . على أن تتم هذه المعرفة بشكل طبيعى دون حاجة للتجسس أو التساؤل . ويمهد هذا كله السبيل للمعونة التى يقدمها المشرف للموظف إذا حدث ما يثير فيه القلق والهم . (انظر الفصل الرابع) .

والخطوة الثانية هى التعرف على أعراض القلق حتى تقدم المعونة فى الوقت المناسب . ونجد فى كثير من الحالات التى تكون العلاقة فيها قائمة على المودة ، أن الموظف يتقدم إلى المشرف طالباً منه النصح والمساعدة . غير أن هناك حالات أخرى يحجم الموظف فيها عن إزعاج المشرف بمتاعبه الخاصة . غير أن المشرف اليقظ يكتشف عادة تغييراً ملحوظاً فى سلوك موظفيه الذين يعتريهم القلق . فالرجل الذى اعتاد الترنم بالغناء فى أثناء عمله ، يكف عن ذلك فجأة ، والفتاة قد تسرف فى التظاهر بالبشر ، ولكن يلحظ فى تصرفها كثير من التصنع ، والرجل الذى لم يكن فى دأبه تعاطى المسكرات ، يلاحظ انغماسه فيها ، والذى اعتاد التميز بالحيوية يبدو ساهماً شارداً ، لا يسمع ما نقوله له من أول مرة ، والفتاة التى يسعد الجميع بالعمل معها ، تصير ضيقة الصدر عنيفة اللفظ مع زميلاتها

ورئيسها ، كما يلاحظ على الرجل كثرة التغيب واختلال المواظبة .

كل هذه الأعراض التى يتبينها المشرف اليقظ ، تدله على أن الأمور ليست على ما يرام ، فتكون خطوته التالية معرفة طبيعة الداء . وقد يتم ذلك بالاستفسار الودى لتقديم المعونة .

وأسباب قلق الموظفين متعددة ، وأكثرها شيوعاً هى :

١ — حيرتهم فيما إذا كانوا يؤدون عملهم على الوجه الأكمل .

٢ — الشائعات التى تسرى فى أنحاء الإدارة نحو الاستغناء عن بعض الموظفين ، أو أن وظيفتهم ليست لها صفة الدوام .

٣ — سوء العلاقات السائدة بين الموظفين .

٤ — سوء الشروط الصحية المحيطة بالعمل .

٥ — المشاكل العائلية ، كمرض الزوجة ، أو الولد ، أو المتاعب المالية .

ويمكن للمشرف أن يعالج الأسباب الأربعة الأولى بطريقة مباشرة . أما علاج الصعوبة الخامسة فغالباً ما يحتاج فيه المشرف إلى معونة الغير . فإذا ما عجز عن معرفة المصدر الذى يستمدها منه ، فعليه أن يستعين فى ذلك بمدير المستخدمين أو أخصائى الموظفين .

الموظف المتقدم فى السن

يبدو أن عدد الموظفين الذين تقدمت بهم السن فى تزايد ، كما يبدو أن هذا ليس حالة مؤقتة ، فالنسبة المئوية لمن تزيد سنهم على الخمسين ، تتزايد فى العشرين السنة الأخيرة ، ويحتمل أن تظل فى تزايد . وهكذا سيتزايد عدد الموظفين من كبار السن فى المؤسسات المختلفة ، مما يؤدى إلى أن يصبح العدد المحدود من الأعمال التى توكل إليهم غير كاف لسد حاجتهم . ويلاحظ أن كثيراً من هؤلاء المسنين قد فصلوا من أعمالهم فى أيام الكساد ، أو فقدوا وظائفهم بسبب انهيار بعض المؤسسات. فلعل الرجل المسن الذى يعمل الآن فى مؤسستك فى وظيفة مساعد كاتب ، كان رئيساً للكتاب فى مؤسسة كبيرة قد

أغلقت أبوابها ، أو لعل الرجل الذى يكنس الأرض عندك كان أميناً لمخزن فى مصنع كبير . »

وأخيراً يلاحظ أن نسبة الجامعيين المتقدمين للوظائف الصغرى فى الأعمال الحرة والصناعة قد زادت زيادة كبيرة فى السنوات الأخيرة . فالرجل الذى يعمل بمؤسستك وقد جاوز الخمسين من عمره : لم تتح له فرصة الدراسة الجامعية التى أتيحت لغيره من الشباب لتقوى مراكزهم فى العمل . ولعله لم يجد فى شبابه من يشجعه على الدراسة حيث كان المديرون فى ذلك العهد يوصون بالركون إلى مدرسة الحياة ، تلك المدرسة التى تخرجوا هم فيها ونجحوا بفضلها فى تبوء المناصب الكبرى . فليس عجيباً إذن أن نجد بين هؤلاء الكبار شعوراً بالمرارة واليأس ، فهم يحسون أن الخطأ ليس خطأهم . كما يلاحظ فيهم أيضاً ميل إلى التذمر والملل من التدريب . وهذه فى الواقع حيلة دفاعية تخفى وراءها الخوف من الفصل ، أو الخشية من إظهار الجهل أمام صغار السن ، والاضطرار إلى طلب المعونة والنصح منهم . وهذا الموقف يصدق بصفة خاصة إذا كان المشرف أصغر منهم بكثير فى السن وارتقى حديثاً إلى مناصب الرياسة .

ومن خير الوسائل وأجداها للقضاء على التذمر ، أن يطلب المشرف من الموظف المتقدم فى السن أن يعاونه ، وأن يشركه معه فى التصرف ، بدلاً من معاملته كمرءوس . وقد حدث أن موظفاً عمره خمس وسبعون سنة كان يعمل فى المبيعات ودأب على الخروج على بعض التعليمات الجديدة التى وضعت لمصلحة العمل واقتضاها نموه واتساعه . وكان المشرف عليه عمره اثنتان وثلاثون سنة ، فاتبع الإجراء الآتى : قال له :

« مستر طومسون ، إنى أريدك أن تعاوننى على حل مشكلة عرضت لى . أنت تعرف أننا وضعنا القاعدة . . . وأقول ذلك بكل صراحة ، إن هذه القاعدة لم توضع من أجلك ، لأننا جميعاً نعرف سداد حكمك ، ونعرف أنك تدرك تماماً متى تتمسك بها ومتى تتخلى عنها ، غير أن هذا لا يتوافر لصغار الموظفين فى القسم ، وهم بطبيعة الحال ينظرون إليك كقائد لهم ، فمتى رأوك تتبع إجراء معيناً

اتخذوه قدوة صالحة . والآن ، ما أريد أن تجيبنى إليه هو أن تتبع تلك القاعدة بالدقة . وليس ذلك لأننا نخاف عليك الوقوع فى خطأ ، ولكن لأنك تسلم معى بأننا لو تركنا الحرية للجميع على السواء تعرضنا لنتائج خطيرة » .

وقد اتبع هذا الأسلوب نفسه أحد المهندسين الشبان رغبة منه فى حمل القدامى من الميكانيكيين على مراعاة قواعد الأمان فى العمل ، كضرورة استخدام النظارات الخاصة عند لحام المعادن . وقد تم له ما أراد بنجاح .

وهكذا يمكن تلخيص الأسس التى تتبع فى معاملة الموظف المتقدم فى السن أو القديم فى القواعد الثلاث الآتية :

١ — اجعله يشعر أنه شريك لك أكثر من كونه مجرد مستخدم . استشره واستعن به فى الأمور التى يتقنها ، ولا تتردد فى هذا الطلب أمام الغير . وليكن الشعور السائد بينكما هو أنه يعرف ، من طول خبرته ، أشياء تستعين بها ، وأنك فى الوقت نفسه تعرف من الوسائل الحديثة ، والدراسة المتخصصة فى ذلك الفرع أشياء يمكنه أن يفيد منها ، فلتكونا شريكين ولتتبادلا المعرفة والمعونة.

٢ — الزم معه جانب الحذر — أكثر مما تلزم مع صغار الموظفين — فيكن تصويبك لعمله ، أو توجيهك له ، بينك وبينه على انفراد كلما أمكن ذلك .

٣ — اجعل للجانب الإنسانى نصيباً فى تعاملك معه، كأن تنتهز الفرصة المناسبة لسؤاله عن ابنه أو عن أسرته . وإنى أذكر واقعة عن رجل متقدم فى السن ، اضطرته الظروف إلى الالتحاق بوظيفة صغيرة ، فانطوى على نفسه حتى كان من الصعب على المشرف أن يتبسط معه . ولكن المشرف علم بطريق المصادفة أن لذلك الرجل ابناً ممتازاً فى الكلية الحربية على وشك التخرج فاستغل الموقف لإخراجه من عزلته .

لائحة المستخدمين

تبين للكثير من المؤسسات ، أنه مما يساعدها على تقليل أسباب التذمر أن تعد بكل دقة وعناية « لائحة للمستخدمين » يشترك فى وضعها الموظفون أنفسهم .

ومتى وضعت شروط هذه اللائحة وأعطيت مكتوبة لكل مستخدم ، عرف كل من المشرف والموظف مدى حقوقه وواجباته وسلطاته . ولم يعد هناك ما يستوجب خروج أحدهما عن حدوده . أما إذا كانت تلك السلطات غير محدودة وغير معروفة ، فإن النتيجة الطبيعية تكون حدوث كثير من سوء التفاهم . وهذا بدوره يؤدى إلى التذمر السافر ، أو التذمر المكتوم ، وهو أشد خطورة .

وقد سارت كثير من المؤسسات على إدراج هذه اللوائح فى الكتيبات التى توزعها على موظفيها متضمنة التعليمات المتعلقة بعملهم حتى تنتشر على أوسع مدى واللائحة التالية تعتبر نموذجاً مقتبساً من لوائح عدد من المؤسسات .

لائحة للمستخدمين

إن سياسة إدارة المؤسسة هى محاولة مستمرة تهدف إلى تحقيق العدالة والإنصاف . ولذلك كانت جميع القواعد والإجراءات ترمى إلى أن تحقق لجميع الأشخاص المتصلين بعمل المؤسسة ، من عملاء ، وموظفين ، ومديرين ، ومساهمين ، معاملة تسودها روح العدالة ومراعاة الشعور :

إن سياستنا نحو الموظفين تتفق مع سياستنا العامة . وتتلخص فى البنود الآتية :

١ — الاختيار للوظيفة والترشيح للترقى قائمان على أساس القدرة والصلاحية فى العمل . وهدفنا فى كل حالة ، أن نسند إلى كل فرد نوع العمل الذى يلائم قدراته ومواهبه .

٢ — عند شغل أى مركز بالمؤسسة يتجه النظر أول ما يتجه إلى موظفيها

الحاليين المؤهلين لهذا المركز والذين يفيدون من انتقالهم إليه . ولا تلتجئ المؤسسة إلى شغل إحدى وظائفها بموظف من الخارج ، إلا إذا كان من بين المتقدمين لها من لهم مميزات خاصة تتطلبها طبيعة الوظيفة التى يراد شغلها ، أو كانت مؤهلاتهم أرقى من مؤهلات من يعملون بالمؤسسة .

٣ — تبذل المؤسسة كل جهد فى تحقيق المساواة بين الموظفين الذين يتساوى عملهم فى المسئولية والصعوبة من حيث درجاتهم ومرتباتهم . كما تمنح العلاوات على أساس الكفاية والمقدرة بناء على تقارير منظمة مدروسة ، وفى حدود الفئات المقررة .

٤ — تحدد فئات المرتبات فى جميع الوظائف على أساس صعوبة العمل والتدريب أو المهارات اللازمة له ، والاستعدادات أو القدرات الخاصة التى يتطلبها . وتجد جدولاً كاملاً بفئات المرتبات فى هذا الكتيب . ولكل مستخدم الحرية فى أن يناقش المشرف أو مدير المستخدمين فى كل ما يعن له من الأسئلة عن عدالة فئة المرتب المقرر لوظيفته أو لغيرها من الوظائف .

٥ — المشرفون مسئولون عن تقديم المعونة لمرءوسيهم فى جهودهم نحو التقدم وإتقان العمل وإعدادهم للوظائف الأرقى . ولا تتوانى المؤسسة فى تقديم كل التسهيلات الممكنة إلى جانب ما يحصل عليه الموظف من التدريب تحت رعاية المشرف . وكل موظف يدفع رسوم دراسات مسائية يرد له نصف ما دفعه إذا أدى الدراسة بنجاح .

٦ — يطلب إلى المشرفين ، كل ستة أشهر ، أن يقدموا تقريراً دقيقاً وافياً عن عمل كل موظف من مرءوسيهم ، وأن يرتبوهم أو يضعوا لهم درجات ، وفقاً لجودة عملهم وكميته ، واستعدادهم للرقى ، وقدرتهم على الابتكار ، وموقفهم من العمل ، ومعاملتهم لزملائهم ، وإلمامهم بالعمل . وتراجع هذه التقارير لجنة مؤلفة من رئيس القسم ومدير المستخدمين والمشرف . وبعد ذلك يسلم إلى كل موظف تقرير عن حالته يوضح له بالدقة الأساس الذى قام عليه التقييم . وله الحق فى مناقشته مع رئيسه أو مدير المستخدمين .

٧ — تبذل المؤسسة كل جهد فى دوام توافر الشروط الصحية والوقائية والأمان فى العمل .

٨ — مما يهم الإدارة والموظف على السواء أن ينال كل الموظفين إجازات سنوية منتظمة بمرتبات كاملة ، وأن يحصلوا على إجازات بمرتب خلال فترات معقولة ينقطعون فيها عن العمل بسبب العجز أو المرض أو الإصابة. ومن واجب الموظف أن يستغل فترات التغيب عن عمله بشكل يسترد فيه صحته و يبنى كفايته .

٩ — من أهداف الإدارة أن تتعاون وتسهم فى تمويل جميع ألوان النشاط الرياضى والترفيهى بين جماعات الموظفين المهتمين ، على ألا يترتب للإدارة على ذلك سلطان من أى نوع .

١٠ — للموظف الحرية فى أن ينضم إلى أى منظمة مشروعة أو اتحاد للموظفين . ولا يصح أن يلقى عسفاً ، أو ينال امتيازاً نتيجة لعضويته فى هذه ، أو عزوفه عن تلك .

١١ — للموظفين الحرية فى مناقشة الإدارة فى الأمور التى تنهض بمستواهم واقتراح ما من شأنه أن يدخل تحسينات على طرق العمل وظروفه وإجراءاته . وسينظر بعين الاعتبار إلى كل الاقتراحات المقدمة، كما تعطى جوائز مالية لقاء المقترحات التى يؤخذ بها .

١٢ — من واجب المشرفين والإداريين والموظفين تجنب الظروف التى تدعو إلى التذمر كلما أمكن ذلك . وللموظف — كلما وجد أمراً مجافياً للعدالة — أن يتظلم منه إلى رئيسه المباشر أو إلى الإدارى المسئول أو إلى مدير المستخدمين . وكل طلب فى هذا القبيل يلقى العناية فوراً، ويعطى صاحبه كل فرصة لاستئناف نظره لدى سلطة أعلى ، إذا شعر أن القرار الذى اتخذ فيه غير عادل . وطريقة الاستئناف موضحة بالتفصيل فى موضع آخر من هذا الكتيب .

١٣ — البقاء فى الخدمة يتطلب من الموظفين الأمانة والكفاية والولاء . والموظف الأمين الذى يبذل جهده ثم يتبين أنه غير صالح للأعمال التى عهد إليه بها ، تبذل الجهود للبحث له عن عمل آخر يتفق مع قدراته . وفى حالة الاستغناء

عن الموظفين لسبب الاقتصاد أو إعادة توزيع العمل فإن ذلك يتم على أساس الكفاية وحدها .

١٤ — إذا تحتم إنهاء خدمة موظف من غير الموظفين المؤقتين لأية أسباب غير سوء السلوك ، فإنه يعطى إنذاراً مدته أسبوع عن كل سنة من سنوات الخدمة المتصلة بحيث لايتجاوز ذلك ثمانية أسابيع ، أو يعطى أجراً عن هذه المدة بدلاً من الإنذار .

١٥ — لا يسمح لأى موظف من طبقة المشرفين أن يتقبل هدية أو تذكاراً من أى موظف أو مجموعة من الموظفين الذين يعملون تحت إشرافه . كما لا يجوز له أن يقترض مالاً منهم أو يستوثقهم على ضمان يعرض له .

إن من واجب كل إدارى ومشرف وموظف أن يراعى تنفيذ هذه القواعد تنفيذاً عملياً ، وأن يحرص على أن يسود الود أداءه لعمله اليومى بالمؤسسة .

وفى العادة يعقب هذه التعليمات فى الكتيب بيان عن حقوق الموظفين وواجباتهم .

المراجع

Human Nature and Management, Ordway Tead, Ch. 9.

About Ourselves, H. A. Overstreet.

Psychiatry in Industry, V. V. Anderson, Ch. II.

Human Nature at Work, Jean L. Shepard.

The Technique of Executive Control, E. H. Schell. Chs. X-XIII.

The New Techniques for Supervisors and Foremen, Albert Wlaton, Chs. 7 & 11

"Helping the Worried Worker" in *Personnel,* September 1944.

الفصل الخامس عشر

كيف تفصل موظفاً عن عمله ؟

كنت منذ حوالى أربعين عاماً تقريباً مسئولاً عن مراجعة مواعيد حضور العمال وصرف أجورهم ، وكان من الضرورى فصل خمسة عشر أو عشرين رجلاً من مجموعة قوامها مائة شخص تقريباً ، وفى يوم صرف الأجور ، كان ملاحظ العمل يقف إلى جانبى ليقول لكل واحد من هؤلاء الذين سوف يفصلون من العمل ، عندما يتقدم إلى شباك صرف الأجور لتسلّم المظروف الذى به راتبه : « إننا لم نعد فى حاجة إليك » . وكان العامل يجد فى مظروفه تلك القصاصة الرهيبة التى كانت تعتبر فى تلك الأيام الإشعار الوحيد الدال على الفصل .

وليست هذه الوسيلة السخيفة بأسوأ من الوسائل التى يتبعها كثير من المديرين فى الوقت الحاضر ، فقد أراد رئيس مصنع كبير أن يفصل أحد المهندسين لأن عمله لم يكن مرضياً ، فعمد إلى تجنب مقابلته ، وذهب فى مهمة إلى نيويورك أقنع نفسه بضرورتها ، وترك مذكرة مقتضبة مع سكرتيره ليعطيها للمهندس . ونجد كثيراً من رؤساء المصالح ، يؤدى بهم إشفاقهم على من يريدون فصله ، إلى إطالة التفكير فى الطريقة التى يبلغونه بها رغبتهم ، حتى إذا ما حانت اللحظة الحاسمة خانتهم أعصابهم ، وبدوا وقد خلت قلوبهم من كل رحمة .

وليست هناك من مهمة فى ميدان الإشراف أثقل على النفس من إبلاغ موظف أنه قد استغنى عن خدماته ، ونتيجة لهذا ، ليست هناك ناحية من نواحى الإشراف تساء معالجتها أكثر من هذه الناحية .

إن كل شخص يأخذ على عاتقه مسئولية إدارة أعمال الآخرين ، عليه أن يدرك أنه سيكون من مهامه ، إن عاجلاً أو آجلاً ، أن يبلغ بعض من يعملون تحت إشرافه أن عليهم أن يبحثوا عن عمل آخر . وعلى المشرف ألا يتنصل من

هذه المهمة ، بل يحاول أن يعرف كيف يقوم بهذه المهمة الثقيلة على النفس ، بشكل يتيح للشخص أن يترك عمله دون أن يخدش احترامه لنفسه ، ويشعره أنه قد عومل معاملة كريمة منصفة .

ويمكن أن يتم ذلك فى معظم الحالات إذا سار المشرف بعناية وفقاً لبعض المقترحات البسيطة .

فعلى المشرف أولاً أن يتأكد من أنه على صواب فى اقتراحه فصل الموظف من عمله ، فإذا ما كان الفصل تتطلبه ضرورة خفض القوة العاملة ، وجب أن يكون اختياره لمن يتعين فصله مستنداً إلى حقائق ثابتة . وإذا كان السبب فى الفصل هو أن الموظف لا يستطيع القيام بعمله ، فعلى مدير العمل أن يدرس الموقف بعناية ليرى ما إذا كان هذا الموظف قد درِّبَ تدريباً صحيحاً ، وزوِّد بما يلزمه من أدوات ، وأتيحت له فرصة كافية للتعلم .

ويجب قبل كل شىء أن يكون الفصل عادلاً ، وإلا لما كان لأى قدر من الكياسة قيمة فى جعل الموظف يترك عمله دون أن يشعر باستياء وامتعاض .

ويجب بعد ذلك أن يُخطر الموظف المراد فصله بذلك . ولا يجب التعجل فى إنهاء المقابلة التى ينبغى أن تكون على انفراد . وبعد أن يُحضر المدير الموظف ويتخذ مجلسه ، يجب عليه ألا يخطئ فى ذكر الغرض من هذه المقابلة . على أنه يجب التفكير بعناية فائقة فى الألفاظ التى تقال فى هذه المناسبة ، وعليه أن يجعل نصب عينيه دائماً ألا يثبط همة الموظف ، أو ينتقص من احترامه لذاته ، أو يفسد طيب مشاعره نحو المؤسسة ، ومن العبارات التى كثيراً ما تستخدم وتأتى بنتيجة طيبة ، ما يلى :

« سبق أن تحدثت معك يا مستر سميث مراراً عن عملك ، وأنا على يقين من أنك قد بذلت كل ما فى وسعك ، ولكنى لا أعتقد أن هذا هو نوع العمل الذى يلائمك ، كما أرى أن من الحكمة أن تبحث عن عمل آخر ، ولقد خُولت أن أعطيك مهلة قدرها أربعة أسابيع ، تتيح لك فرصة البحث عن عمل آخر ، وسوف يكون اسمك فى كشف المرتبات مدة هذه الأسابيع الأربعة . على أنه

يمكنك أن تتغيب عن العمل بقدر ما تحتاج ، ولو أنني كنت فى مكانك لبدأت البحث عن عمل آخر من الغد ، وإنى أكون مسروراً إذا استطعت مساعدتك بأى شكل من الأشكال ، فلا تتردد فى أن تطلب إلىّ أن أفعل كل ما أستطيع عمله من أجلك » .

وكثيراً ما يطلب منك الشخص أن تنصحه وتقترح عليه نوع العمل الذى يناسبه ، وعليك أن تكون حذراً فى إسداء النصح له ، وأن تذكر له الجهات التى يمكنه فيها الحصول على عمل يناسبه إذا كان ذلك ممكناً . وقد يمكنك أن ترتب له ميعاداً لذلك ، وهذا الإجراء ، وإن كان لا يؤدى حتماً إلى حصول الموظف على عمل جديد ، إلا أن له أثراً كبيراً فى تشجيعه وتقوية عزيمته .

ومن الأمثلة الطيبة على حسن التعاون بين الشركة وموظفيها ، أنه فى عام ١٩٣١ ، رأت إحدى الشركات الصناعية الكبيرة أن من الضرورى الاستغناء عن خدمات أكثر من ألف رجل وامرأة ، وقد تحول قسم المستخدمين فى هذه الشركة ، فأصبح أشبه شىء بمكتب التخديم ، واختبر كل مستخدم بعناية لمعرفة أى أنواع العمل الأخرى يمكنه القيام بها ، ثم بحثت المنطقة المحيطة بالشركة لمسافة عشرة أميال لمعرفة الوظائف والأعمال الخالية بها ، وكانت النتيجة أن نسبة كبيرة من هؤلاء المستخدمين الذين استغنت عنهم الشركة وجدو أعمالاً لهم . وربما كان هذا قد كلف الشركة كثيراً ولكن ما جنته من وراء هذا الإجراء عوضها كثيراً عما أنفقته ، فبعد ذلك بسنوات قليلة احتاجت هذه الشركة وغيرها من الشركات فى حدود هذه المنطقة إلى موظفين كفاة ، فذهبت أحسن العناصر إلى هذه الشركة التى عدلت وأنصفت فى معاملة المستخدمين فى الوقت الذى كانوا فيه فى أشد الحاجة إلى العدل والإنصاف .

عالج الأمور بصبر : يحدث فى بعض الأحيان أن يشعر الشخص المفصول بالمقت والكراهية نحو الشركة لدرجة أنه ينتقدك انتقاداً قاسياً ، فإذا كان على المرء أن يكون متسامحاً فى بعض الأوقات ، فليس ثمة من وقت أجدر

بالتسامح من هذا الوقت . فعليك أن تبين له بهدوء موضع خطئه ، فإذا لم تفلح فى ذلك ، وهمّ هو بالانصراف ، فاطلب إليه أن يعود ثانية ليراك بعد أيام قليلة . إنك لا تريد أن يترك أحد المؤسسة وهو يشعر نحوها بالمرارة والحقد .

سجل فصل الموظفين

رأت بعض المؤسسات أن تعد « سجلات الفصل » لتدون بها أسماء جميع المستخدمين الذين قد يضارون بالفصل ، وذلك للعمل قدر الإمكان على إبعاد جميع العوامل التى لا تتصل بالكفاية إذا ما دعت الضرورة إلى فصل المستخدمين إبان كساد الأعمال . ويعد سجل الفصل لكل صناعة أو مهنة قد يصبح فيها الفصل أمراً ضرورياً ، وقد تقرّر سلفاً العوامل التى تؤخذ فى الاعتبار عند البتّ فى أى الأشخاص يستغنى عنهم ، ومدى أهمية كل من هذه العوامل .

ويعطى لكل مستخدم درجة عن كل من هذه العوامل ، ومن يحصل منهم على أدنى الدرجات فى السجل ، هو الذى يقع عليه الاختيار عند الفصل ولا يدوّن فى هذه السجلات أسماء العائدين من الحرب الذين يحمى القانون أو لوائح المصنع وظائفهم .

وفيما يلى قائمة نموذجية للعوامل المختلفة وقيمة كل عامل منها :

تقدير الخدمة أو الكفاية : ويقدّر بعدد من النقاط مساو للدرجة العددية التى تمثل آخر تقديرين نالهما الموظف .

طول مدة الخدمة : نقطتان لكل سنة من السنوات الخمس الأولى ، ونقطة واحدة لكل سنة تالية .

الأشخاص الذين يعولهم المستخدم : خمس نقاط للأول ونقطتان لكل واحد يليه ، كما هو موضح بشهادة الإعفاء من ضريبة الدخل .

سجل الغياب : استقطاع نقطتين لكل واحد فى المائة من الغياب الزائد عن المتوسط (ولا يدخل فى ذلك الإجازات والفصل المؤقت)

الخدمة العسكرية فى أثناء الحرب : عشر نقط إذا كان الشخص مستخدماً قبل التحاقه بالخدمة العسكرية ، وخمس نقط إذا لم يكن كذلك (ويجب بطبيعة الحال أن تراعى مواد القانون) .

فإذا كانت الشركة التى تعمل بها تتبع مثل هذه القواعد عند البتّ فى أمر الشخص الذى يستغنى عنه ، فإن مهمتك فى إقناع المستخدم بأنه قد عومل بعدالة سوف تصبح يسيرة إلى حد بعيد .

المراجع

Personnel Administration, Tead and Metcalf, Ch. XVI pp. 230-233.

Human Nature at Work, Jean L. Shepard, Ch. VI, pp. 128-134.

الفصل السادس عشر

تدريب المساعدين

إن القيام بتدريب معاون أو مساعد ، مهمة يجب على كل مشرف أن يوليها تفكيره الدقيق ، وجهده الصادق ، فهى واجب من أهم واجباته . وفيما يلى بعض المقترحات فى هذا الشأن :

انتخب بعناية : إذا كان عليك أن تختار مساعداً جديداً ، فاختر بعناية شخصاً له من الصفات ما يهيئه ، مع التدريب والمران ، لأن يقوم بالعمل الذى تقوم به أنت الآن . وإذا شعرت أن معاونك الحالى ليست لديه إمكانيات التقدم ، فتحدث فى الموضوع مع المدير الذى تعمل تحت إشرافه ، فقد يستطيع مساعدتك فى النهوض بمستوى معاونك الحالى عن طريق تدريب خاص ، أو يعمل على نقله حتى تستطيع أن تختار مساعداً غيره .

ادرس المهنة بإتقان : إن أول خطوة تقوم بها نحو تمكين مساعدك من تحمل المسئولية هى أن تجعله يعرف أكبر قدر من المعلومات عن كل عمل تقوم به . تحدث إليه عن جميع خططك ومشروعاتك وأتح له الوقوف على أسباب كل قرار تتخذه .

سله رأيه : اطلب رأى مساعدك فى أى موضوع يكون مدار مناقشة كلما أتيحت الفرصة وذلك قبل أن تدلى برأيك ، وسله عن أسباب كل رأى يتقدم به ، إذ أن ذلك سوف يساعده على أن يعتاد التفكير ، كما أنه يمكّنك من معرفة ما إذا كانت أحكامه سديدة أم لا .

أتح له فرصة الشعور بالمسئولية : اجعله يشعر بالمسئولية ، وذلك بأن تهيئ له الفرصة لكى يأخذ على عاتقه نصيباً من العمل فيرسم خطة لتوزيع هذا العمل وينفذ التوزيع ويشرف على إتمام العمل .

كن بعيداً قدر الإمكان عما عهدت به إلى مساعدك وإن كان عليك

بطبيعة الحال أن تحتفظ لنفسك بالإشراف العام عليه ، ولكن لتذكر أنه بقدرما تترك له فرصة الاستقلال بالعمل الذى عهدت به إليه ، وإن وقع فى أثناء تنفيذه فى بعض الأخطاء ، كان ذلك أسرع فى إيجاد معاون فى استطاعته أن يتحمل المسئولية عندما يتطلب الأمر ذلك .

وإذا رأيت مستخدماً يقوم بعمل ما على وجه خاطئ ، وتبين لك أنه يتبع فى ذلك تعليمات مساعدك ، فلا تغير من هذه التعليمات بنفسك ، ولكن اشرح لمساعدك فى هدوء الطريقة الصحيحة ، واتركه يتولّ هو بنفسه تغيير التعليمات التى سبق أن أعطاها .

قف بجانب معاونك : إذا أصدر معاونك بعض التعليمات ولم تنفذ فاعتبر الأمر لا يقل خطورة عما لو كانت هذه التعليمات صادرة منك أنت .

لا تنتقد علانية : لا تنتقده على مسمع من الآخرين فتبدى بعض الملاحظات الجارحة كأن تقول : « وددت لو قمت بذلك بنفسى » : أو « يبدو أنه لا يستطيع عمل ذلك على وجهه الصحيح » فإنك بذلك تهدم احترام المستخدمين لمعاونك وتجعل نجاحه أمراً يكاد يكون مستحيلاً . وقد يكون معاونك ضعيفاً ، ولكنك تزيد الطين بلة بمثل هذه المعاملة .

كن صريحاً : كن غاية فى الصراحة فى انتقادك ومقترحاتك عندما تنفرد بمعاونك ، فإذا كانت لديه رغبة حقيقية فى الإصلاح فإنه لن يشعر بغضاضة فى النقد الموجه إليه . بل سيقدر ذلك ، لأنه ما من أحد يستطيع إصلاح نفسه إلا إذا بين له غيره بوضوح مواضع ضعفه . وإن أسوأ ما تفعله مع مساعدك هو أن تتركه يتصرف دون أن تبدى أية إشارة إلى العمل الذى قصر فى أدائه ، ثم تذهب بعد ذلك إلى الإدارة وتبلغها عن عدم رضائك عن هذا المساعد وتطلب نقله أو فصله من العمل .

امتدح معاونك عندما يستحق المديح : عبر عن امتنانك بكلمة مديح تتفوه بها من وقت لآخر إذا استحق معاونك ذلك . ولكن حذار من أن تسرف

فيه لأنك إذا امتدحته على كل صغيرة يحسن أداءها فإن مديحك يفقد قيمته ، فلا تثن عليه إلا إذا كان يستحق الثناء فعلاً . وإذا تقدم مساعدك باقتراح وأخذت به فلتنسب الفضل فيه إليه عند قيامك بتنفيذه ، وافعل مثل ذلك عندما تقدم تقريرك عنه للإدارة وأطلعه على ما فعلت .

المرجع

The Art of Leadership; Ordway Tead, Ch. XI.

الفصل السابع عشر

بعض الاعتبارات الخاصة بالإشراف على النساء

قيل إن القواعد التى تتبع فى الإشراف على الرجال ، هى ذاتها التى تتبع فى الإشراف على النساء ، وإن كان اتباعها فى هذه الحالة الأخيرة أكثر وجوباً .

ولعله ليس هناك من طريقة أفضل من ذلك للتعبير عن الموظف بالضبط . فعلينا أن نتلطف على الدوام فى معاملة الموظفين ، وأن نراعى مشاعرهم ، وأن نشيد بأى عمل يؤدونه بنجاح ملحوظ ، وبأى مجهود غير عادى يبذلونه ، وأن نحرص حرصاً شديداً على تجنب كل ما يوحى بتفضيلنا موظفاً على آخر ، وأن نخطر الموظف بأى تغييرات ينتظر أن يكون لها أثر عليه ، وأن نقوم بتهيئة الظروف التى تجعل الموظف سعيداً فى وظيفته . وعلينا أن نفعل ذلك سواء أكنا نشرف على الرجال أم على النساء . فإذا حدث أن قصرنا فى مثل هذه الأمور ، فإن أثر ذلك على العمل وحالة القائمين به أقل خطورة على الموظفين الرجال منه على النساء ممن نشرف عليهم .

ومن ثم فليست هناك ضرورة لذكر قواعد جديدة فى هذا الفصل ، ويكفى آن نشرح الأسباب التى من أجلها كانت العناية باتباع بعض القواعد والمقترحات التى ذكرناها ، ألزم عند الإشراف على النساء منها عند الإشراف على الرجال .

ولعل أهم فارق بين الرجال والنساء ، من وجهة نظر المشرف ، هو أن الرجل يتوقع مواصلة العمل للكسب طوال حياته . أما الوظيفة بالنسبة للمرأة فهى

غالباً شاغل وقتى إلى أن تجد الرجل الصالح لأن تتزوج منه ، وهى إن عملت بعد الزواج ، فهى إنما تعمل إلى أن تستطيع هى وزوجها أن يقتصدا معاً من المال ما يدبران به شراء مايلزمهما من أثاث وغيره . وليس من شك فى أن كثيراً من النساء يشتغلن طوال حياتهن ، وأن كثيراً منهن يملن إلى العمل أكثر مما يملن إلى الزواج ، غير أن ذلك لا يصدق على غالبية النساء .

ولقد أجريت تجربة تبين منها الفرق بين ما تهتم به النساء وبين ما يهتم به الرجال فى الوظيفة ، واعتمدت نتائج التجربة على استجواب ٦٨٠٠ رجل و ٣٥٠٠ امرأة . وبتحليل ما ذكره الرجال والنساء ، تبين أن الرجال يهتمون قبل كل شيء بالأمور التى تتصل بالاطمئنان الاقتصادى (التأمين على الحياة والمعاشات ، البقاء فى الوظيفة) والترقى (فرص التدريب والترقى) .

أما النساء فينصب أكثر اهتمامهن على توفير المال ، والرفاهية ، والعمل الإضافى ، وأوقات الراحة والتعب ، والصلات الاجتماعية ، والأثاث .

وكانت نتيجة التجربة هى أن المرأة العادية تتطلع إلى عمل سهل غير مجهد ، فى وسط مبهج ، تتقاضى منه أجراً يكفى لإعالتها أو للمساهمة فى دخل والديها أو زوجها ، وتكون ساعات العمل فيه بحيث تسمح لها بالنهوض بأعبائها المنزلية كلها أو بعضها .

والنساء أكثر اهتماماً من الرجال بنظافة ما يحيط بهن وأناقته ، وبخاصة دورات المياه ، وقد وجد فى كثير من المصانع أن النساء أشد حاجة من الرجال إلى التوجيه والإرشاد ، لأن المرأة المبتدئة فى العمل يطرأ عليها فى العادة تغيير أعظم من ذلك الذى يطرأ على الرجل المبتدئ . فهى غالباً تبدأ عملاً من نوع جديد كل الجدة يتطلب منها استخدام عضلات لم تستخدمها من قبل ، وهى عرضة لأن تفتر همتها ما لم يتضح لها أن التعب الشديد سرعان ما يزول ، وقد وضعت الأقسام الطبية فى بعض المصانع تمرينات خاصة لكل نوع من العمل .

والنساء أكثر عرضة من الرجال لأن يشعرن بالتعاسة فى الأيام الأولى من

الالتحاق بالوظيفة إذا لم يدركن سريعاً أنهن قد أحرزن التقدم اللازم لتعلم مهام المهنة ، وهن أحوج من الرجال إلى التشجيع ، وإلى ما يؤكد أنهن يقمن بالعمل على وجهه الصحيح .

والنساء كذلك أكثر تأثراً من الرجال بشعور الجماعة نحوهن ، فإذا حدث أن امرأة لم تتقبلها الجماعة قبولاً حسناً ، فلتنقل إلى قسم آخر ، وليؤخذ فى ذلك رأى إخصائية فى شئون النساء ، فالمرأة ليس عندها استعداد الرجل لأن تظل فى قسم تشعر أنها ليست محبوبة فيه .

ويدل هذا كله على أن واجب المشرف أن ينفق من الوقت والفهم فى تهيئة المرأة لعملها الجديد ، أكثر مما ينفق عادة فى تهيئة الرجل .

وقد تبين من الخبرة أن من المستحب بوجه عام أن تتخلل العمل فترات راحة قدرها عشر دقائق فى الصباح ومثلها بعد الظهر ، وينتج عن هذا الإجراء عادة زيادة فعلية فى الإنتاج على الرغم من خفض ساعات العمل كما يطرأ عادة تحسن ملحوظ على جودة العمل .

وقد درسنا فى الفصل الرابع الآثار النسبية لإطراء الشخص موضع الإشراف وكذلك آثار إهماله وانتقاده .

ونذكر أن النتيجة كانت تحسناً قدره ٧١٪ فى المجموعة التى نالت الثناء ، و ٢٠٪ فى المجموعة التى تعرضت للانتقاد ، و ٥٪ للمجموعة التى أهمل شأنها ، ونذكر فيما يلى أثر هذه الطرق الثلاث على البنين والبنات كل على حدة :

	النساء			الرجال		
	الاختبار الأول	الاختبار الخامس	النسبة المئوية للتحسن	الاختبار الأول	الاختبار الخامس	النسبة المئوية للتحسن
المجموعة الممتدحة	١٠,٧٣	١٩,٩٣	٨٦	١٣,١٦	٢٠,٥٨	٥٤
المجموعة المنتقدة	١٠,٧٣	١٢,٢٠	١٤	١٣,٢٥	١٦,٦٦	٢٦
المجموعة المهملة	١٠,٦٠	١١,٣٣	٧	١٣,٥٤	١٣,٨٢	٢

وبالرغم من أن نتائج هذا الاختبار ليست قاطعة ، إلا أنها على ما يبدو تشير إلى أن المهارة فى استخدام أسلوب المديح (الذى نوقش فى الفصل الرابع) هى أحسن وسيلة تتبع فى إدارة النساء ، وهذا ما دلت عليه خبرة كل مشرف ناجح على السيدات تحدثت إليه فى هذا الموضوع .

وهكذا نعود إلى العبارة التى افتتحنا بها هذا الفصل وهى : إن القواعد التى تتبع فى الإشراف على الرجال هى ذاتها التى تتبع فى الإشراف على النساء وإن كان اتباعها فى هذه الحالة الأخيرة أكثر وجوباً .

تشغيل النساء فى الوظائف الإنتاجية

وضع مكتب النساء بمصلحة العمل فى الولايات المتحدة فى إحدى نشراته الخاصة رقم ١٤ هذه المقترحات الموجهة إلى أصحاب الأعمال الذين يستأجرون النساء فى الأعمال الإنتاجية :

١ — حبب فكرة تشغيل النساء إلى هيئة المستخدمين الحاليين — ملاحظى العمال والعمال .

٢ — استعرض الوظائف المختلفة لتقرير أنسب الوظائف للنساء .

٣ — عدل من الوظائف بحيث تلائم صغر هيكل المرأة وضعف عضلاتها .

٤ — هيئ أسباب الراحة فى العمل التى تكفى عدد الموظفات .

٥ — عين مديرة لشئون المستخدمات تضع نظاماً لتوجيههن وتشرف عليه .

٦ — احرص على اختيار المرأة الصالحة للعمل الذى يناسبها .

٧ — أعد برنامجاً لتعريف النساء بالعمل وتدريبهن عليه .

٨ — هيىء ظروف العمل الملائمة .

٩ — أشرف على النساء العاملات بفطنة وكياسة .

١٠ — اجعل الفرص متكافئة أمام الرجال والنساء على السواء

المرأة المشرفة[1]

يوجد عدد كبير من النساء المشرفات فى مختلف أنواع العمل ، والظاهر أن عددهن آخذ فى الازدياد . وليس هناك من سبب يدعو لعدم نجاح هؤلاء النسوة فى الإشراف مثل نجاح الرجال . والواقع أن الطرق القديمة للإشراف القائمة على الشدة والصرامة قد اختفت ، وأصبح على المشرف الذى يرجو النجاح فى عمله ، أن يعتمد على قوة شخصيته وقدرته على التوجيه أكثر مما يعتمد على سلطته ونفوذه ، ولذلك فإن كثيراً من سمات المرأة أصبحت مما يساعد على الإشراف بدلاً من أن تعوقه .

ولكن لكى تنجح المرأة المشرفة ، يجب عليها أن تعالج نفور من تشرف عليهم من رجال ونساء بالنفور من « العمل تحت إشراف امرأة » .

ولعل أحسن طريقة تتغلب بها المرأة المشرفة على هذا ، هى أن تستعرض بعناية تلك الانتقادات التى توجهها النساء العاملات ضد النساء المشرفات بوجه عام ، دفاعاً عن شعورهن بالنفور من العمل تحت إشراف النساء . ويحسن بالمشرفة عند استعراض كل من هذه الانتقادات ، أن تتدبر بعناية ما إذا كان الانتقاد ينطبق عليها أو لا ينطبق ، وإذا كان الانتقاد صحيحاً ، فعليها أن تتخذ الخطوات اللازمة لتداركه[2] .

ومن الشكايات السائدة أن النساء المشرفات لا يقدرن أعمال النساء اللواتى يشتغلن معهن التقدير الكافى . ويبدو أن المرأة المشرفة ينتابها شعور بأنها لو نسبت الفضل فى نجاح العمل إلى النساء اللائى يعملن تحت إشرافها لتعرض مركزها

---

(١) تعتمد الحقائق الواردة تحت هذا العنوان إلى حد كبير على الفصل الثامن الذى يعالج مشكلات السيدات المشرفات من كتاب

The Art of Leodership, by Ordway Tead. (McGraw-Hill Book Co.)

(٢) ويمكن للرجل المشرف كذلك الإفادة من قراءة هذه القائمة بأساليب الإشراف المعيبة ، فقد يجد أنه يخطىء باتباع بعضها ، رغم أنها تعتبر فى جوهرها أكثر اتصالا بطبيعة المرأة .

للخطر . وأمام كل هذه الهجمات تميل المرأة المشرفة إلى أن تدافع بحماسة عن مركزها . ولكن عليها أن تعترف بأن هذا الاتجاه غير سليم وينبغى لها أن تتجنبه .

والمحتمل أن يكون هذا الاتجاه ذاته هو السبب فيما يوجه من انتقادات تسمع من حين لآخر ، وتذهب إلى أن النساء المشرفات اللائى لا يملن إلى رؤية من يعملن معهن يحرزن كثيراً من النجاح أو يتقدمن بخطى واسعة .

ومن الشكايات التى يكثر ترديدها أيضاً ، أن النساء المشرفات يعتمدن كثيراً على أحكامهن الذاتية . ويبدو أنهن لا يستطعن التفريق بين ولاء العاملات لأهداف المنشأة وبين ولائهن لهن . فهن يحببن على الدوام أن توجه عبارات الولاء لأشخاصهن ، وقد يشعرن بغضاضة إذا أغفل هذا الأمر .

ويقال أيضاً إن النساء المشرفات معروفات بأنهن يسرفن فى المطالبة بالدقة التامة ، أى إنهن يبالغن فى الإشراف . ويبدو أنهن لا يستطعن ترك الشخص يعمل بمفرده بعد إعطائه التعليمات اللازمة ، بل ويصدق هذا أيضاً — أو على الأقل كما يقول كثير من النساء العاملات — فى إشرافهن على الأشخاص ذوى الخبرة والدراية بكيفية أداء أعمالهم . وهذا الميل إلى التدخل فى عمل العامل فى أثناء تنفيذه مهمة من المهام أمر يضايقه كل المضايقة لأن فيه انتقاماً مباشراً لشعوره باحترامه لذاته . ومع ذلك فإن قدراً من ملاحظة العمل إبان القيام به ، أمر ضرورى ، ومعرفة هذا القدر من الملاحظة اللازمة لكل عامل ، والقيام به دون زيادة ، هو إحدى صعوبات الإشراف .

والنساء المشرفات كثيراً ما يسئن الظن بالعاملات تحت إشرافهن . وكثيراً ما يبدين ملاحظات ، مثل قولهن : « إن الفتيات يستطعن استغلال فتنتهن فى التأثير على الرجال ، ولكنهن لن يستطعن ذلك معى ، فأنا أعرفهن حق المعرفة » ومثل هذه الملاحظات — حتى وإن كانت صحيحة فى بعض الحالات — تثير السخط فى نفس المرأة المخلصة فى عملها تحت رياسة هذه المشرفة ، ولا تؤدى هذه الملاحظات بحال إلى إصلاح هؤلاء النسوة اللواتى يعتمدن منذ

سنوات طويلة — وعن غير قصد فى بعض الأحيان — على فتنتهن وليس على عملهن وجدّهن .

ونذكر أخيراً من أوجه النقد : « أن العمل تحت إشراف امرأة ليس فيه مايكفى لإثارة الهمة والحماسة ، فنحن نحب أن نكون مخاطبين بالرجال » . وعند ما ندرك كيف أن عمل المرأة كثيراً ما يكون خير وسيلة لاتصالها بالرجال أصحاب الوظائف والكسب الطيب فسنجد أن هذا النقد ليس بالأمر التافه الضئيل الشأن . وقد تجد المرأة التى تشرف على قسم جلّ موظفيه من النساء ، إن لم يكن كلهم ، أنه من الصعب عليها أن تجد العمل فى القسم تجربة اجتماعية مرضية إلى جانب كونه وسيلة لكسب العيش. غير أن هذه مسألة على المشرفة أن تجد لها حلاً كى تحرز فى أداء مهمتها نجاحاً كاملاً .

المراجع

Bulletins of the Woman's Bureau, U.S. Department of Labour.

The Art of Leadership, Ordway Tead, Ch. XIII.

الفصل الثامن عشر

الاتصال المتبادل بين الموظفين والإدارة

إن الوقوف على وجهة نظر الشخص الآخر وفهم حاجاته ومشكلاته ونوازعه هى الأساس المتين للعلاقات الإنسانية السعيدة القويمة .

وقد أدركت الإدارة هذه الحقيقة منذ زمن بعيد ، غير أن كثيراً من القائمين عليها ، سواء فى الماضى أو فى الحاضر ، قد نظروا إلى جانب واحد من المشكلة . فهم كثيراً ما يلقون اللوم على العامل بحجة أنه لا يحاول أن يفهم أو يقدر مشكلات الإدارة وحاجاتها .

ومن المهم — بل وعلى جانب كبير من الأهمية — أن يفهم العامل مشكلات الإدارة . غير أنه مما لا يقل عن ذلك أهمية أن تدرك الإدارة مشكلات العامل وحاجاته — ما يحسه من ضغط نتيجة لزيادة كلف المعيشة ، وتخوفه من أنه قد يفقد عمله نتيجة لتصرف شخص تصرفاً تحكميا لا ضابط له ، وتعطشه إلى الشعور بتقدير الآخرين له ، والإحساس بأنه عضو بالمؤسسة لا مجرد خادم لها ، واستياؤه — القائم على أساس من الحقيقة أو الخيال — من المعاملة الجائرة التى لاقاها فى الماضى .

وهكذا نجد على الدوام ازدياد عدد المنشآت التى تسعى إلى تحقيق غرضين :

(١) محاولة الوقوف على رأى العامل فى الإدارة والحاجات التى يتوقع أن تشبعها له لقاء العمل الذى يقوم به .

(٢) محاولة إطلاع العامل على موقف الإدارة بصورة لا تغفل فيها حاجاته ورغباته .

حاجات العامل

لا يحتاج المدير العام لأية منشأة إلى التعرف على آراء العمال وحاجاتهم بوجه عام فحسب ، بل عليه ، إذا أراد أن يقوم بالإدارة على أساس قويم ، أن يعرف بنوع خاص رأى عمال منشأته فى الطريقة التى تدار بها الأمور فيها . وهو فى حاجة إلى أن يقف بصفة خاصة على تلك الأمور التى يرون من حقهم أن تؤدى لهم والتى أغفل تحقيقها . والطريقة الشائعة الاستعمال ، للحصول على هذه المعلومات ، هى طريقة «دراسة الاتجاهات» Attitude survey وفيها يطلب من المستخدمين الإجابة عن أسئلة واردة باستفتاءات معينة .

دراسة الاتجاهات

الطريقة المتبعة عادة هى جمع المستخدمين معا فى جماعات ، وإجلاسهم بحيث يستطيع كل مستخدم أن يجيب عن أسئلة الاستفتاء دون أن يتمكن المستخدمون الآخرون من رؤية إجابته . ولا يوقع المستخدم على إجاباته عن الأسئلة وإنما يجيب عنها عادة بوضع علامة أمام الإجابة التى يراها صحيحة ، وبهذا يتجنب الإفصاح عن شخصيته . وتقوم هيئة أخرى خارجية بتبويب الإجابات . بل إن الذى يحدث غالباً أن تقوم هيئة متخصصة فى هذا النوع من العمل بإجراء الدراسة كلها وتفسير نتائجها .

وهناك وسيلة أخرى للحصول على هذه المعلومات ، يعتقد الكثيرون أنها أحسن من طريقة دعوة المستخدمين للإجابة عن الاستفتاءات ، هى أن يقوم نفر من الباحثين ذوى الكفاية بزيارة بيوت أهل المنطقة ويسألونهم أسئلة تستهدف معرفة وجهة نظرهم فى إجراءات التوظيف والعمل التى تتبعها شركة معينة وغيرها من المنشآت المماثلة . ولا يجوز أن يدرى القائمون بالبحث أية منشأة يقومون من أجلها بعمل هذا البحث .

ومن المزايا الهامة لهذا النوع من البحث أنه يبين مركز المنشأة بالنسبة للمنشآت الأخرى فى المنطقة . ومن المهم غاية الأهمية أن يعرف القائمون على الإدارة هذا المركز النسبي للمنشأة .

هل يسمع رجال الإدارة ؟

قد يبدو هذا السؤال سخيفاً ولكنه ليس كذلك ، فكثيراً ما يعتقد القائمون بالادارة بصواب ما كونوه من رأى عن معتقدات الموظفين وحاجاتهم ، حتى إنهم يصمون آذانهم عن الاستماع لأى رأى آخر لا يبدو معقولاً فى نظرهم . وهناك فعلاً شركات تنفق مبالغ طائلة للقيام بهذه البحوث ثم تهمل نتائجها لأنها لم ترضهم ، ثم تتضح صحتها فيما بعد . وتعلق الشركة على هذه النتائج بعبارة مثل : « إن معلوماتى أدق من ذلك ، ولا بد أن الباحث قد تحدث إلى بعض الموتورين » .

ويجب على القائمين بإدارة العمل — وهذا يشمل الجميع ابتداء من المشرف على مجموعة صغيرة من الناس إلى المدير العام — أن يكونوا أكثر استعداداً للإنصات منهم للحديث إذا أريد للاتصال المتبادل النجاح . وليس هذا الأمر من السهولة على ما يبدو ، فتقبل النقد أصعب كثيراً من الإنصات إلى المديح وإن كان فى الغالب أكثر جدوى وأعظم نفعاً .

كيف تنقل الإدارة وجهة نظرها للموظفين ؟

الخطابات والنشرات التى توجه للموظفين :

يجب على القائمين بالإدارة إذا أرادوا لمهمتهم النجاح أن يفكروا ويتحدثوا فى ضوء حاجات الموظفين .

ويجب ، كلما أمكن ، تحديد هذه الحاجات بإحدى طرق دراسة الاتجاهات ، فإذا تعذر ذلك وجب أن يكون تفكير الإدارة فى ضوء حاجات

الموظفين عموماً كما حددتها أمثال هذه الدراسات . ومن بين هذه الحاجات :

١ ــ أن يشعر الموظف بالأمن والطمأنينة .

٢ ــ أن يعامل معاملة عادلة .

٣ ــ أن تتاح له فرصة إبراز مكانته وإظهار تفوقه .

٤ ــ أن تكون علاقاته بالمشرفين وبزملائه العمال علاقة طيبة فيها انسجام وود .

٥ ــ أن يكون على شيء من العلم بما يجرى حوله ، خيراً أكان أم شراً .

وكخطوة أولى فى كثير من برامج التعريف بوجهة نظر الشركة ، يرسل مديرها خطابات إلى بيوت الموظفين يناقش فيها ظروف العمل ويطلب إليهم أن يدلوا بمقترحاتهم فى هذا الشأن . ومن أمثلة هذه الخطابات تلك التى ترسلها إحدى الشركات [1] وتختتمها بعبارة تجمل فيها الخطوط الأساسية لبرنامج الشركة : « ليست هناك أسرار تحرص الشركة على إخفائها باستثناء بعض الأمور الثانوية المؤقتة » . وهى سياسة يجدر بالشركات الأخرى أن تحذو حذوها .

وتستهدف الخطوة التالية وضع مثل هذه السياسة موضع التنفيذ . فتستخدم الشركة المذكورة فى برنامجها ــ وهو البرنامج الذى تسير عليه كثير من المنشآت الأخرى مع بعض التعديل ــ وسائل ثلاثاً للاتصال بمستخدمى الشركة .

١ ــ نشرة الأنباء الأسبوعية : وتوزع على جميع أعضاء الإدارة بما فيهم المشرفون على الورش والمكاتب . وليست هذه النشرة سرية ، بل المفروض أن ينقل المشرفون ما بها من أخبار ومعلومات إلى موظفيهم .

٢ ــ النشرة الصادرة عن الادارة : وهى بمثابة نشرة إضافية وتصدر فى فترات غير منتظمة ، والغرض منها مد جميع المشرفين بالأخبار فى حينها ، فإذا ما سمع أحد المستخدمين شائعة ما ، فهو يعلم بالتجربة أن من الميسور له

---

(١) International Harvester Company

ان يذهب إلى المشرف ليعرف منه الخبر اليقين وهى وسيلة فعالة لقتل الشائعات ، فضلاً عن أنها وسيلة لإحكام الصلة بين المشرف وهؤلاء الذين يعملون تحت إشرافه . فمن المرغوب فيه كل الرغبة أن يشعر المستخدمون أن المشرفين عليهم هم المصدر الذى يستقون منه المعلومات الموثوق بها فيما يتصل بأية ناحية من نواحى ظروف العمل . فإذا لم يقدم رجال الإدارة المعلومات الكافية إلى المشرفين على العمل أولاً فأولاً ، فإن المستخدمين سوف يعتمدون على مصادر أخرى قد تكون غير موثوق بها للحصول على المعلومات المطلوبة . ولهذا أثره السيىء على الروح المعنوية للمشرف ومن يعملون تحت إشرافه على السواء .

٣ – خطابات من مدير الشركة : وترسل هذه الخطابات مباشرة إلى بيوت جميع المستخدمين عندما يتطلب الأمر أن يعلم المستخدمون جميعاً الحقائق نفسها فى وقت واحد ، وخاصة عندما يُقصد أن تعلم أسر المستخدمين أيضاً هذه الحقائق .

مجلة الموظفين

تصدر فى أمريكا أكثر من أربعة آلاف مجلة خاصة بالمستخدمين ، وتبلغ نفقات إصدارها نحو سبعين مليوناً من الدولارات سنويًّا . غير أن كثيراً من هذه النفقات يذهب هباء ، لأنه لم يبذل من التفكير الصحيح ؛ ما يكفى لتحديد الهدف من المجلة ، أو سياسة التحرير التى تساعد على الوصول إلى هذا الهدف على أكمل وجه .

وفيما يلى تحديد لهدف إحدى مجلات الموظفين ورسم لسياسة التحرير التى تتبعها :

الغرض : إن الغرض من إصدار مجلة . . . . هو مساعدة جميع من بالمنشأة من مديرين وغيرهم – سواء أكانوا يعملون بالمكاتب أم بالورش – على توثيق العلاقات القائمة بينهم ، لأن توطد العلاقة بين الناس

يجعل من اليسير تحقيق الانسجام والسعادة فى أثناء القيام بالعمل .

سياسة التحرير : يهتم الناس بالأخبار وخاصة ما كان منها يمس الناحية الإنسانية . فالمقالات التى تروى أنباء الأعمال الفذة التى يقوم بها بعض المستخدمين ، والقصص الإخبارية عن التخرج والزواج والرحلات ونتائج المباريات ، كل هذه مع كثير من الصور ، تكوّن لب مادة هذه المجلات . أما الأحاديث التى تمس بعض الأشخاص وتؤلمهم فلا يصح نشرها ألبتة .

وتحوى المجلة أبواباً تستثير اهتمام أسر المستخدمين بنوع خاص .

كما سوف تتضمن أخبار الشركة على أن تكون شائقة باعثة على الاهتمام . وكثيراً ما تكون قصة إنتاج سلعة جديدة مثلاً وراء قصة إنسانية مثيرة .

ولا ضير فى أن يكون بالمجلة ، من حين لآخر ، تفسير لبعض الإجراءات التى يرى القائمون على الإدارة ضرورة اتخاذها ، على ألا يساق التفسير فى صورة الوعظ .

ويهتم المستخدمون كذلك بالشئون المالية للشركة ، إذا ذكرت الحقائق المتصلة بها بصراحة وصدق ، وفى لغة مجردة من المصطلحات الفنية .

المراجع

Communication Within Industry, Raymond W. Peters.

Handbook of Personnel Management, George D. Halsey, Ch. XX.

The Art of Readable Writing, Rudolf Flesch.

الفصل التاسع عشر

إخصائى شئون الموظفين وعمله

إن « إخصائىّ شئون الموظفين » لقب جديد نسبيًّا فى ميدان الإشراف على المستخدمين ، وإن كانت الوظائف التى يباشرها ليست جديدة .

فى إبّان الحرب العالمية الثانية ، رأت الشركات الصناعية فى طول البلاد وعرضها ، أنه من الضرورى ، لسد حاجات الإنتاج التى تتطلبها الحرب ، أن تزيد القوة العاملة بها زيادة كبيرة . وكانت الأيدى العاملة فى مختلف الميادين قد نفدت ودخل ميدان الصناعة عدد كبير من العمال غير المدربين ، من بينهم نساء لم يشتغلن من قبل فى أعمال إنتاجية . وقد وجد المشرفون الجدد ، بل والقدامى منهم ، فى كثير من الورش ، أن الإشراف على النساء مهمة جديدة كل الجدة . وكان الإنتاج أيضاً فى معظم الحالات مختلفاً عن المألوف ، نتيجة للتعديلات الكثيرة التى طرأت على الآلات والأدوات ، مما دعا ملاحظى العمال أن ينفقوا الجزء الأكبر من وقتهم فى حل مشكلات تتصل بمسائل ميكانيكية وفنية .

وواجهت المستخدمين الجدد كثير من المشكلات الشخصية الملحة ، كإيجاد المسكن والبحث عمن يعنى بالأطفال فى فترة القيام بالعمل ، ووسائل الانتقال إلى محل العمل ومنه . وكانوا إذا ما عجزوا عن إيجاد حلول ملائمة لهذه المشكلات تركوا العمل إلى غيره فى جهة أخرى ، أما إذا استمروا فى العمل فيتعذر عليهم بذل أقصى ما يمكنهم من جهد . وبالتدريج وجد الأشخاص الذين لديهم القدرة أو الرغبة فى أن يعاونوا فى حل هذه المشكلات ، أنهم يقومون بأعمال من هذا القبيل تزداد على مرّ الأيام ، ومن ثمّ أصبحوا بطريق غير مباشر بمثابة « إخصائيين لشئون الموظفين » .

ومن الواضح أن التطورات التي ظهرت في أساليب إرشاد الموظفين في ميدان الصناعات الحربية ، قد تأثرت بوجه خاص بالحاجات الطارئة ، ومدى استطاعة الهيئات القائمة على شئون المستخدمين سد هذه الحاجات . كما تأثرت بدرجة أقل بالتجارب التي أجريت في هذا المضمار في الميادين الصناعية وغير الصناعية . على أنه من الواضح كذلك أن الاهتمام بهذا الجانب من الإشراف قد أبرز أهمية مساعدة الفرد على حل مشكلاته الخاصة التي قد تعوق قدرته على تحقيق التكيف المناسب لوظيفته .

مهام إخصائي الموظفين

١ ــ مساعدة الموظف الجديد على التكيف لعمله :

يقوم الاخصائيون في معظم الشركات بدور هام في تعريف العمال الجدد بمهامهم ــ وخاصة النساء منهم ــ فالنساء في أول يوم من التحاقهن بالعمل يعانين شيئاً من الحيرة والارتباك ، وفي استطاعة الإخصائية أن تصنع الكثير للأخذ بيد ربات البيوت وعاملات المكاتب ومساعدتهن على أن يجتزن الصعوبات الناشئة عن الانتقال من جو البيت أو المكتب إلى المصنع بما فيه من ضجيج . ففي إحدى الشركات التي تقوم بصناعة الطائرات تفد كل يوم جماعات العاملات اللائي يعملن بالمصنع ، فتستقبلهن إحدى الإخصائيات بالترحاب . وتقوم بإطلاع العاملة على نوع الطائرة التي ستقوم بالاشتراك في صنعها ، ولأي الأغراض تستخدم ، ومن يقودها ، كما تشرح لها بعض أساليب الإنتاج وإجراءاته ، وضرورة العمل على مواجهة الطلبات الملحة المتزايدة . وهي تفسر للعاملات سياسة الشركة ولوائحها وتبين لهن ، بالاستعانة بالكتب والنشرات ، مزايا التأمين الجماعي والنظام الطبي للشركة ، وتحيطهن علماً بواجباتها كإخصائية ، وكيف أنها على استعداد لمساعدتهن في حل مشكلاتهن .

ثم هي بعد ذلك تقدمهن إلى المصنع ، وتصطحبهن إلى غرفة الخزانات

وتعين لكل واحدة منهن خزانتها الخاصة بها ، وتعلمهن كيف يستعملن الرداء الواقى ، وتشرح لهن بالتفصيل بطاقات الحضور والانصراف وكيف يستعملنها ، كذلك كيف يستعملن بطاقات الانتقال عندما ينقلن من عمل إلى آخر أو عندما يرقين ، وكيف ينتفعن بقواعد التأمين الخاصة بالمصنع . وهى تذهب وإياهن إلى المقصف ، وتقدم إليهن القائمة الخاصة بمواعيد الطعام ، كما تذكر لهن كيف ومتى يلجأن إلى مركز الإسعاف الأولى .

٢ – تقديم المعلومات والمعاونة فى حل المشكلات الشخصية التى ليس لها اتصال مباشر بالوظيفة :

كما تبحث الإخصائية عادة فيما إذا كانت لديهن مشكلات شخصية ، مثل مشكلات السكن ، والانتقال ، والعناية بالأطفال ، وتعاون على إيجاد حل لهذه المشكلات . وهى تحاول أن تترك المستخدم الجديد ولديه شعور بأن هناك صديقاً يمكنه أن يلجأ إليه بمشكلاته التى يرى أنها شخصية وأنها أبسط من أن يزعج ملاحظ العمل بعرضها عليه .

وقد أدت الزيادة فى ساعات العمل ، وظهور وظائف ومهن جديدة ، والهجرة إلى أماكن مزدحمة بالسكان ، وحاجات التموين – إلى تعقيد حياة كثير من العمال المشتغلين فى الصناعة . وإذا ما أدت هذه التعقيدات إلى ضياع ساعات العمل هباء ، فإنها تصبح من الأمور التى تهم لها الإدارة بقدر ما يهتم لها المستخدم . وتنوه جميع الشركات تقريباً بأن نظام التوجيه والإرشاد يرجى منه تحقيق حاجات الموظف ، وتنظيم الطرق التى تستخدم لإطلاعه على التسهيلات التى تقدمها الشركة والمجتمع لمواجهة هذه الحاجات .

وللمساعدات الأخرى التى تهيئها الشركة أثرها فى نوع المعلومات وغيرها من ألوان المعونة التى يكلف الإخصائى بتقديمها . مثال ذلك المعلومات الخاصة بالعناية الطبية التى لا تدخل فى نطاق الخدمة الطبية للشركة ، فهذه يقدمها عادة طبيب مشتغل بالطب الصناعى ، ويقوم الإخصائى بتوجيه المستخدمين الذين هم فى حاجة إلى مثل هذه المساعدة إلى القسم الطبى . وبالمثل إذا كانت

الشركة تقدم الاستشارة القانونية بالمجان . فالإخصائى هو الذى يساعد المستخدم فى الحصول على موعد بهذا الشأن . أما مشكلة العناية بأطفال الأمهات العاملات فقد أصبحت من الأهمية بدرجة جعلت بعض الشركات تعهد بالأمر إلى إخصائية فى هذا الميدان ، أو تنشئ قسما جديداً فى إدارة المستخدمين يختص بتوجيه العاملات وإرشادهن إلى التسهيلات الخاصة برعاية الأطفال . وقد برزت أهمية التعاون الوثيق بين هيئة الإخصائيين وبين من يقومون بإحالة المستخدمين إليهم من القائمين على تقديم الخدمات بالشركة .

وباستثناء الشركات القليلة التى بها أقسام للإرشاد فى ميدان رعاية الأطفال، نجد أن الإخصائيات يحفظن عادة ملفات تحوى معلومات عن مدارس الحضانة . والمخيمات الصيفية وغيرها من الهيئات الخاصة بالإشراف على الأطفال فى سن المدرسة وما قبلها ، كما نجدهن يتعاونّ مع المراكز الخاصة بالإرشاد ورعاية الأطفال بالبيئة . ومن الخدمات الهامة التى يقوم بها الإخصائيون تقديمهم المعلومات الخاصة بالسكن . وفى بعض الجهات الحكومية تقدم هذه المعلومات إبان المقابلات التمهيدية الإرشادية ، وذلك قبل أن يبدأ العامل عمله ، حتى يمكنه أن يستقر فى مجتمعه الجديدة فى أسرع وقت ممكن . ويذكر عدد من الإخصائيين أنهم يقدمون المعلومات المتصلة بوسائل التسلية والخدمات الاجتماعية والدينية والتعليمية . ولهذه الخدمات فائدتها فى زيادة استقرار المستخدم وذلك بمساعدته على إشباع حاجاته فى ظروف الحرب العصبية .

٣ — الاستماع إلى الصعوبات والمشكلات الشخصية المتصلة بالوظيفة ومناقشتها :

يعد هذا الجانب أصعب جوانب عمل الإخصائى وأكثرها خطورة ، وهو مع ذلك يحمل فى طياته الكثير من الإمكانيات لكل من الموظف والقائمين على الإدارة . ولهذا نجد أن كثيراً من الشركات تهتم به اهتماماً خاصًّا ، وتعتبر هذه المهمة ، إلى حد ما ، جزءاً لا يتجزأ من مهمة الإشراف . ولكن لما كان

المشرفون فى زمن الحرب مثقلين بمسائل الإنتاج لم يكن لديهم متسع من الوقت للإنصات إلى شكاوى المستخدمين ومشكلاتهم . ونجد زيادة على ذلك أن كثيراً من المستخدمين يترددون فى الالتجاء بمشكلاتهم الشخصية إلى المشرف المباشر . وحيثما يوجد الإخصائيون ، وبخاصة إذا لم يكونوا مثقلين بالأعباء ، فإن الموظف يشجع على مناقشة اتجاهاته ، وتتاح له فرصة عرض مشكلاته على الإخصائى ، فهو الشخص الذى لديه متسع من الوقت للإنصات إليه ، كما أنه لن يستخدم معلوماته فى المساس بكرامته أو الإضرار بمركزه فى المؤسسة .

وفى بعض برامج الإرشاد يستطيع الموظف مناقشة أى موضوع مع الإخصائى . وفى حالات أخرى تشير النشرات الخاصة بخدمات الإرشاد صراحة أو ضمناً إلى أن المشكلات الشخصية التى تعرض لا بد وأن تكون لها بعض الصلة بظرف العمل . وبالرغم من أن خدمات الإرشاد تتيح للموظف فرصة مناقشة بعض صعوبات المهنة التى لا يرغب فى مناقشتها مع رئيس العمال ، إلا أن العادة جرت على ترك مهمة اتخاذ جميع القرارات لذلك الرئيس وذلك تجنباً لإضعاف مركزه بوصفه مشرفاً على العمل . وقد وجد عدد من الشركات أن الإخصائيات يستطعن التعمق فى فهم المشكلات الخاصة بالنساء والفتيات بدرجة لا يمكن أن تتاح لملاحظى العمل من الرجال .

ويجب أن يتم التوجيه والإرشاد — وفى هذه الناحية بنوع خاص — على أساس ودى ، وبحيث يطمئن الموظف إلى أن مشكلاته ستظل طى الكتمان ، وأنها لن تستخدم ضده . وقد أعطت بعض المنشآت للإخصائيين سلطة تنفيذ بعض اللوائح حتى ما كان منها متصلا بالتأديب . ويبدو أن هذا الإجراء أمر غير مرغوب فيه لسببين : الأول أن الموظف لا يميل إلى التحدث بصراحة عن اتجاهاته مع شخص تكون بيده سلطة تأديبية ، والثانى أن ذلك يؤدى بالموظف إلى شىء من الارتباك والحيرة بشأن من يعتبره هو رئيسه الفعلى ، فالموظف مسئول مباشرة أمام المشرف عليه فى جميع المسائل ، فلا يجب أن يكون هناك فى التنظيم أو الإدارة ، ما يترتب عليه ارتباك ذهن الموظف فى هذا الشأن .

فالإخصائى بمثابة صديق ، ويجب أن يظل كذلك دائماً . كما يجب أن يكون على دراية تامة بسياسة الشركة ، وبالخدمات التى تؤديها ؛ وأن يكون على تمام الأهبة للتقدم بأية مساعدة أو نصيحة تطلب منه ؛ ولكن لا يجوز أن تكون له أى سلطة من سلطات الإشراف . وعندما تتوافر فى الإخصائى مثل هذه الشروط فإنه يكون عوناً كبيراً للموظف ، وللمشرف ، وللمديرين .

المراجع

Employee Counselling, Helen Baker.

The Employee Counsellor in Industry, The Metropolitan Life Insurance Co.

The Woman Counsellor in Industry, Dorothy K. Newman, The Woman's Bureau of the U. S. Department of Labour.

Employee Counselling, Ordway Tead, in the July-September, 1943, issue of *Advanced Management.*

الفصل العشرون

تحسين طرائق العمل

كثيراً ما ينظر المشرفون بالورش أو المكاتب إلى خطط النهوض بطرائق العمل فى أقسامهم ، على أنها من واجبات الباحثين الإخصائيين وحدهم . ولكن واقع الأمر ليس كذلك . فتحسين طرائق العمل كان ولا يزال جزءاً هاماً من مهمة المشرف . حقاً إن الباحث الإخصائى كثيراً ما يتقدم بمقترحات قد أغفلها المستخدم الذى يقوم بالعمل ، وأغفلتها أنت بوصفك المشرف عليه . ولكن ذلك يحدث لسببين كلاهما يرجع إلى أوضاع خاطئة فى استطاعتك أن تعمل على تصويبها :

السبب الأول ، هو أن هناك ميلا طبيعياً يعمى المرء عن أى تحسين ممكن ، إذا ظل يباشر العمل عن قرب ، ويؤديه بطريقة معينة سنوات عدة . على أنه يمكنك التغلب على ذلك بأن تعوّد نفسك بحث كل شيء ، وبأن ترفض رفضاً باتاً قبول أية طريقة على أنها أحسن الطرق لمجرد أن العمل قد تم بنجاح طوال سنين عدة باتباعها .

والسبب الثانى ، هو أن إخصائى التخطيط يقوم بمهمته بحسب نظام معين . فهو يطبق عدداً قليلاً من المبادئ الأساسية الخاصة بتنظيم العمل والحركة ، وذلك وفقاً لخطة محكمة قلما يغير منها . ولكن فى استطاعتك أن تتبع هذه الخطة ذاتها ، وأن تطبق هذه المبادئ عينها . وبعبارة أخرى ، ليس لدى الباحث من معلومات أو وسائل يستعصى عليك الحصول عليها . بل لعلك تمتاز ، بالإضافة إلى ذلك ، بأن خبرتك بكل من العمل والعامل أوسع من خبرة الباحث بهما ، وهذه ميزة لا شك فيها .

برنامج الخطوات الست لدراسة طرائق العمل وتحسينها

الخطوة الأولى : دوّن وصفاً مفصلاً للطريقة التى يؤدى بها العمل فعلاً خطوة فخطوة .

إن إحاطتك بكل من الأعمال التى تؤدى فى قسمك قد توهمك أنه ليس من الضرورى أن تكتب وصفاً مفصلاً لطريقة العمل ، ولكن الأمر ليس كذلك . فكتابة التفاصيل الدقيقة تساعد على إبراز الحركات غير الضرورية فى شكل زوائد يجب استئصالها .

مثال ذلك أنك تقوم فى صبيحة كل يوم بحلاقة ذقنك ، ولا بد أنك قد ألفت هذا العمل وقللت من خطواته إلى أدنى عدد ممكن من الحركات . على أنك إذا دوّنت بالضبط ما تفعله بيدك فى كل خطوة من خطوات عملية الحلاقة لتبين لك — اللهم إلا إذا كنت أقدر منى كثيراً — أن ما بين ١٥ ، ٢٠٪ من الحركات التى تقوم بها غير ضرورية ، وأنك تفعل كل شىء تقريباً بيد واحدة ، بينما اليد الأخرى عاطلة عن العمل . ومن المحتمل ألا يتيسر لك التحقق من ذلك إلا إذا أعددت مثل هذا التحليل الكتابى لخطوات العمل (ويعرف هذا التحليل عادة باسم تفتيت العملية)[1] .

وكذلك قد تدرك النساء المشرفات ، إذا وضعن تحليلاً كتابياً لعملية وضع المساحيق ، أنهن لسن بأقدر على هذه العملية من الرجال عندما يقومون بالحلاقة .

وعند إعداد تحليل لخطوات العمل فى مهنة من المهن لدراستها استخدم سطراً مستقلاً لكل خطوة صغيرة ، فإن أى تجميع لعدة خطوات يجعل الدراسة أكثر صعوبة .

---

(١) Job-breakdown

مثال ذلك : عند وصف الطريقة التى يحصل بها عامل من العمال على المواد اللازمة لتركيب جهاز ما قد يكفى أن تقول :

١ – يتناول اثنتى عشرة شريحة من المعدن وستة عوازل كهربية من منضدة مجاورة .

غير أنه سوف يسهل علينا جداً دراسة الحركات غير الضرورية وحذفها إذا وصفنا هذا الجزء من العمل على النحو التالى :

١ – ينهض من مقعده أمام منضدة العمل .

٢ – يسير نحو منضدة المعدات التى تبعد نحو عشر أقدام .

٣ – يعد اثنتى عشرة شريحة من المعدن (مقاس ٢×١٠) مستعملاً فى ذلك كلتا يديه .

٤ – يضع الشرائح على المنضدة .

٥ – يعد ستة عوازل كهربية مستعملاً فى ذلك كلتا يديه ومنتهياً بالعوازل فى يده اليسرى .

٦ – يتناول الشرائح المعدنية بيده اليمنى .

٧ – يسير عائداً إلى منضدة العمل على بعد عشر أقدام .

٨ – يضع الشرائح المعدنية والعوازل على منضدة العمل أمام مقعده مباشرة بحيث تكون قطع المعدن على يساره .

٩ – يجلس على مقعده .

بل إنه قد يكون من المستحسن تحليل الخطوتين ٣ ، ٥ أكثر مما تقدم . ويمكن عمل ذلك فى تحليل آخر إلا إذا رؤى حذف هاتين الخطوتين .

وقد يبدو هذا التحليل لأول وهلة أمراً سخيفاً . ولكن هذه هى الطريقة الوحيدة التى يمكن بها تركيز الانتباه على التفاصيل التى يمكن حذفها . مثال ذلك أنك قد تجد أن العامل يحتاج فعلا إلى شرائح المعدن والعوازل وأن العدد المأخوذ هو أنسب عدد يضعه فى متناول يده على منضدة العمل . وعلى ذلك فإن هذا التحليل يبرز لنا أربع خطوات هى : ١ ينهض . ٢ . يسير ٧ . يسير ٩ .

يجلس ، ومن الواضح أنها كلها غير إنتاجية وتستنفد بعض الوقت ولذلك فقد نرى أن يبذل تفكير جدى للوقوف على طريقة يمكن بها أن نستغنى عنها . أما إذا لم تدون هذه الخطوات فإنه يسهل إغفالها .

ويكتب التحليل فى استمارة بسيطة يسهل على المشرف أن يقوم بإعدادها ، وهى عبارة عن صفحة من الورق تظهر فى رأسها البيانات التالية :

العملية .... التاريخ ....

اسم الوظيفة .... العامل أو العمال ....

....

رقم	خطوات الطريقة الحالية	الإجراء المقترح

ومن المستحسن إتمام هذا الوصف الخاص بكيفية القيام بكل من خطوات العمل قبل بذل أية محاولة لتحسين الطرق المتبعة . فقد تكشف أثناء قيامك بتدوين هذه الأوصاف عن التحسينات التى يمكن إدخالها ، فإذا توقفت لإدخالها فمن المحتمل أن تقف عند هذا الحد من تدوين تحليلك . لهذا عليك ألا تقف قبل أن تكمل الوصف التفصيلى للعملية كلها وبعد ذلك انتقل إلى الخطوة التالية وهى :

الخطوة الثانية : ادرس كل خطوة على حدة .

وذلك بأن توجه الأسئلة التالية نحو كل خطوة من خطوات العمل على حدة :

١ ـ لماذا تقوم بهذه الخطوة ؟ وما الغرض الذى تحققه ؟ وهل هذا الغرض ضرورى ؟ وإذا كان ضروريًّا فهل يمكن تحقيقه دون القيام بهذه الخطوة ؟

٢ ـ من الذى يقوم بهذا الجزء من العمل ؟ وأين يجب أن يتم ومتى ؟ وهل يستطيع شخص آخر أن يؤديه بنفس الدرجة من الإتقان مع توفير الوقت والجهد ؟ وهل يمكن أن يؤدى على وجه أفضل فى وقت آخر أو مكان آخر ؟

٣ ـ كيف يجب أن يؤدى العمل ؟ هل يمكن إدخال تحسين على الطريقة الحالية ؟ هل هناك حركات غير ضرورية أو تسبب صعوبات أو ارتباكاً لا داعى له . هل الأدوات والآلات موضوعة حيث يسهل على العامل تناولها ؟ وهل هى موضوعة بحيث يتناولها العامل بالوضع الذى سوف يستخدمها به ؟

وقد دلت التجربة على أن أفضل الطرق هي أن توجه أولا الأسئلة المتصلة بمعرفة السبب بشأن جميع الخطوات قبل أن توجه الأسئلة الأخرى . والغرض الأساسى من إلقاء هذه الأسئلة هو معرفة أى الخطوات يمكن حذفها . فإذا تبين أن من الممكن إبعاد أى خطوة منها ، كتب أمامها الحرف ح (حذف) فى الخانة المعنونة (الإجراء المقترح) . فقد ترى مثلا أن من الممكن فى المثال السابق حذف الخطوات ١ ، ٢ ، ٧ ، ٩ . ومن المحقق أنه يمكن وضع الأدوات على منضدة العمل بحيث لا يتطلب الأمر من العامل هذا النهوض والسير وبذلك يكتب الحرف ح أمام هذه الخطوات .

ثم يلى ذلك توجيه الأسئلة الخاصة — من وأين ومتى بالنسبة لكل خطوة من خطوات العمل . فإذا ما تبين أن الإجابة عن أى هذه الأسئلة تنبه إلى ضرورة إدخال بعض التعديل على الطريقة المتبعة ، فيجب وضع ملاحظة موجزة بالتعديل المقترح فى الخانة المعنونة (الإجراء المقترح) أو على ورقة منفصلة ، مثال ذلك أنه قد يرى أن من الأوفر استخدام عامل يتقاضى أجراً أقل فى غرفة المخزن لعدّ شرائح المعدن والعوازل وتجميعها بحيث يتيسر للعامل المتخصص أن يأخذ العدد المطلوب .

وأخيراً توجه الأسئلة الخاصة « بكيف » لمحاولة الكشف عن أفضل الطرق للقيام بكل خطوة ضرورية من هذه الخطوات .

وأفضل الطرق هى التى تحذف منها الخطوات غير الضرورية وتصمم الحركات اللازمة للقيام بالخطوات الضرورية بحيث يكون العمل أكثر سهولة وأقل إجهاداً . ولإيجاد هذه الطريقة المثلى للقيام بأى خطوة من خطوات العمل يتطلب الأمر تطبيق بعض الأسس الخاصة باختصار الحركات . ويقترح بارنز Barnes الأسس التالية :

١ — أن تكون حركات اليدين متناسقة وتتم فى وقت واحد .

٢ — أن توضع العدد والأدوات قريبة وفى مواجهة العامل مباشرة حتى

تكون فى متناول يديه ، وأن تكون المسافات التى عليه أن يقطعها قصيرة ما أمكن والحركات قليلة ما أمكن .

٣ — أن يكون هناك موضع معين ومحدد لجميع الآلات والمواد المستعملة .

٤ — أن تستخدم أجهزة المناولة لتقريب المواد المراد استعمالها إلى العامل .

٥ — أن توضع الآلات والمواد فى أماكها قبل بدء العمل كلما أمكن .

٦ — أن تستخدم ، كلما أمكن ، الوسائل الميكانيكية لنقل البضائع أو الآلات داخل المصنع .

٧ — إعفاء اليدين من كل الأعمال التى يمكن أداؤها بالأرجل ، كما يجب استخدام الآلات والأدوات الميكانيكية كلما كان ذلك موفراً للوقت والجهد ، وكذلك استخدام الآلات الماسكة لتتفرغ الأيدى للأعمال الإنتاجية .

٨ — أن توضع المواد والأدوات بحيث تسهل حركات العامل ، فتناسق الحركات وتوقيتها أمر جوهرى لتسهيل العمل .

٩ — تحريك الأيدى تحريكاً هيناً مستمراً أفضل من تحريكها تحريكاً متعرجاً أو تحريكها فى خط مستقيم مع تغير مفاجىء حاد فى الاتجاه .

١٠ — يفضل إعداد مكان العمل والمقعد الذى يجلس عليه العامل بحيث يسمح له بالقيام والجلوس أثناء العمل . ويجب توفير الضوء الكافى والعمل على راحة العامل قدر الإمكان .

الخطوة الثالثة : أعد تحليلا للطرق الجديدة المقترحة ودونه .

كون من الملاحظات التى دونتها عند الإجابة عن الأسئلة تفصيلاً كاملاً للطرق الجديدة المقترحة ثم استعرض هذا التحليل مستخدماً نفس هذه الأسئلة للتأكد من أن هذه المقترحات سوف تكون عملية ومجدية .

الخطوة الرابعة : استأذن فى تنفيذ خطتك .

ما لم يكن القسم الذى تشرف عليه يسير وفق نظام يتمشى فيه الأجر مع الإنتاج فارسم خطة عادلة تتضمن للعامل زيادة أجره إذا زاد إنتاجه وخذ الموافقة

عليها ، وذلك بعد أن تتقدم بمقترحاتك إلى المدير الذى تسأل أمامه وتأخذ منه ترخيصاً بتنفيذ الخطة التى وضعتها .

وطبيعى أنك سوف تنوه بفضل من يكون قد عاونك فى تصميم هذه الطريقة الجديدة .

الخطوة الخامسة : اشرح الطريقة الجديدة للعمال الذين يعنيهم الأمر .

إن كثيراً من التحسينات الجديرة بالاهتمام قد باءت بالإخفاق لأنها وضعت موضع التنفيذ دون شرحها سلفاً للأشخاص الذين سيتأثرون بها . فيجب أن تفسر هذه التعديلات للعامل أو أى شخص يتناول عمله المواد الخام ، أو المنتجات الكاملة . ويجب أيضاً أن يعلم العامل سلفاً الأثر الذى سيكون لهذه التغييرات على أجره . وإذا كانت هناك نقابة للعمال وجب أن تفسر هذه التعديلات لممثل النقابة فى المصنع أو المحل .

والأفضل من ذلك أن تستعين بهؤلاء الناس فى وضع الطريقة الجديدة ومشروع المكافآت الجديد ، وبذلك نكون قد فرغنا فعلا من هذه الخطوة قبل الشروع فى تنفيذ الطرق المقترحة .

الخطوة السادسة : قم بتنفيذ الخطة الجديدة .

إذا كنا قد تحرينا الدقة فى تنفيذ جميع الخطوات السابقة على هذه فإن وضع الخطة موضع التنفيذ سيكون أمراً هيناً . على أنه ليس من الحكمة الإسراف فى الثقة بنجاح الخطة ، بل عليك مراقبة العملية الجديدة بعناية بادىء الأمر للتأكد من أن كل شىء يسير وفق الخطة الموضوعة .

وكن دائماً على استعداد لاكتشاف تحسينات أخرى وإدخالها .

المراجع

Work Methods Manual, Ralph M. Barnes, Chs. 1-10.

Time Study Fundamentals for Foremen, Phil Carroll, Jr.

"J.M.T." Course, The Training Within Industry Division of the War Manpower Commission.

الفصل الحادى والعشرون

خطط الأجور المشجعة

ما هى الخطة المثلى للأجور ؟

احتل هذا السؤال مكاناً بارزاً فى جميع الاجتماعات التى عقدها مديرو المصانع والمكاتب والمحال التجارية منذ أن بدأ التفكير فى شئون الإشراف . غير أنه كثيراً ما كان البحث يدور فى هذه الاجتماعات عن بعض الخطط المشجعة التى يؤدى مجرد تطبيقها إلى حل جميع مشكلات الإشراف والإدارة فى المحال ، وإلى أن يعمل المستخدمون بهمة وكفاية أكبر ، وأن يكونوا سعداء فى عملهم ، وأن يزيدوا من أرباح المنشأة التى يعملون بها . ولعل من الممكن أن نقول إن أية خطة يصل إليها المديرون اليوم لن تستطيع فى حد ذاتها حل جميع هذه المشكلات :

فما من خطة للأجور المشجعة — مهما بذل فى تصميمها من عناية وتفكير سديد — يمكن أن تحقق الغرض منها بشكل فعال إلا إذا أحسن تنفيذها . فالخطة ما هى إلا أداة ، والأداة إذا أسىء استعمالها — حتى ولو كانت جيدة — يغلب أن تؤدى إلى الضرر أكثر مما تؤدى إلى النفع . غير أن خطة جيدة للأجور المشجعة إذا طبقت بمهارة وفهم أدت إلى تحقيق الكثير ، مثلها فى ذلك مثل الأداة الصالحة فى يد العامل القدير .

شروط الخطة الجيدة للأجور المشجعة

إنصافها لكل من العامل والإدارة : من المستلزمات الهامة للنجاح الدائم لأية خطة للأجور المشجعة أن تكون عادلة ومنصفة بالنسبة للعامل وللإدارة فى كل التفاصيل المتعلقة بتصميمها وتطبيقها . فإذا كان هناك

أى جانب منها لا يصمد أمام النقد المحايد من حيث عدالته — فعندئذ يجب تغييره وإلا كان الإخفاق مصير هذه الخطة . فلا ينبغى مثلا استقطاع شىء من أجر العامل لأمر لا يملك التحكم فيه — كأن تكون المادة التى يشتغل بها رديئة تسبب خفض الإنتاج ، أو أن يكون العمل فى دور التجريب ، أو أن يطلب إلى العامل مغادرة آلته فى أوقات العمل دون أن نعوضه عن الوقت الذى فقده .

يجب من جهة أخرى معاملة الإدارة بالعدالة والإنصاف . فما من خطة عادلة تعمل على زيادة الأجور دون أن تعمل فى الوقت ذاته على زيادة الإنتاج . وليس من الإنصاف أن نطالب الإدارة أن تضمن الحد الأدنى للدخل السنوى للعامل أو الحد الأدنى لأجره اليومى ثم ننتظر منها أن تعطى العامل كل الأجور الإضافية التى تدرها زيادة إنتاجه عن الإنتاج المقرر .

البدء بتشجيع أهم نواحى الإنتاج : لعل أول خطوة تتخذ عند وضع خطة للأجور المشجعة هى أن نقرر الأهمية النسبية للنواحى المختلفة للجهود التى يبذلها المستخدم فى عمله ، أى أن نقرر أى هذه النواحى نهتم بها أكثر من غيرها . ففى الورش مثلا نجد أن النواحى التى تكون موضع الاعتبار هى كمية الإنتاج وجودته ، والاقتصاد فى استعمال مواد الصناعة . ومعظم الخطط تهتم أكثر ما تهتم بجودة العمل ، ولكن من المحتمل جداً أن تكون هناك حالات تبرز فيها أهمية أحد الاعتبارين الآخرين . أما فى مجال البيع بالتجزئة فنجد أن الجوانب الأربعة هى كمية المبيع ، والدقة فى نظام المتجر ، وحفظ السلع ، ورضا العملاء . ولا يميل كثير من مديرى المتاجر إلى نظام العمولة لأنه يدفع العامل إلى قصر اهتمامه على كمية ما يبيعه .

تشجيع الجهد المتناسق : ويجب ألا يقتصر تشجيع الخطة على أهم جوانب العمل وحده . ففى العمل الذى يقوم به بائع التجزئة مثلا يجب أن يمتد التشجيع إلى الكفاية فى حفظ السلع ، ووقف صاحب المحل على رغبات العملاء ، والتلطف فى البيع والمعاملة . أما عامل الورشة فيجب أن تشجعه الخطة على

الاحتفاظ بجودة الإنتاج والاقتصاد فى استهلاك مواد الصناعة .

تناسب المكافأة مع كفاية الفرد : القاعدة العامة هى أن تطبيق الخطة المشجعة على الفرد أكثر فاعلية من تطبيقها على الجماعة . على أنه فى بعض الحالات يكون التشجيع الجماعى أكثر فاعلية وذلك عندما تقوم جماعة صغيرة بالعمل كوحدة مما يصعب معه قياس مساهمة كل فرد فى إنتاجها . وقد تكون أيضاً خطط التشجيع لبعض الجماعات الكبيرة ذات أثر فعال ، غير أن ذلك أمر استثنائى وليس القاعدة العامة .

وضوح الخطة : يجب دائماً أن يفهم المستخدم مركزه ومقدار الأجور الإضافية التى يتقاضاها مقابل زيادة إنتاجه . فقد يؤدى تعقيد الخطة إلى عجز العامل الذى يحرم من الأجر الإضافى عن فهم وجه الإنصاف فى هذا الحرمان .

الثبات النسبى للأجور : يجب ألا تكون تقلبات الأجور الأسبوعية أو الشهرية كبيرة . ويصدق هذا بصفة خاصة إذا كانت هذه التقلبات ترجع إلى أمور خارجة عن إرادة العامل ، مثل رداءة مواد الصناعة التى يشتغل بها ، أو الطقس ، أو التغير المفاجىء فى الأزياء والطرز .

إفادة الجميع : يجب أن توضع الخطة بحيث إذا كانت هناك أجور إضافية فى شكل هبات أو مكافآت أو عمولات فيجب أن يفيد من هذه الأجور الإضافية نسبة كبيرة من الموظفين (ثلثاهم على الأقل) . وكل خطة لا يفيد منها إلا القليلون يعتبرها من لا يفيدون منها غير عادلة .

الدقة فى وضع المعايير والثبات عليها : من المهم جداً أن نبذل العناية البالغة فى وضع المعيار الذى يحدد بمقتضاه مقدار الأجر الإضافى . ويجب الاستعانة فى ذلك بكل الوسائل العلمية الممكنة . ومن الأمثلة على عدم مراعاة هذا الشرط أن كثيراً من خطط التشجيع فى الماضى كانت تحدد المكافآت الإضافية للعمال على أساس القطع المنتجة ، ولكنها تعمد ، عندما يزيد

الإنتاج زيادة كبيرة ، إلى خفض نسبة هذه المكافآت .

مكافآت ملموسة : يجب أن تكون فئات الأجور الإضافية بحيث يستطيع العامل القدير إذا بذل جهداً معقولاً أن يحصل على زيادة مناسبة على الأجور السائدة فى البيئة لمثل هذا النوع من العمل .

مكافأة من يسهمون بطريق غير مباشر : يجب ، إذا أمكن ، أن تشمل المكافآت جميع العمال حتى من كان منهم يقوم بأعمال صغيرة ، لأن هؤلاء يضاعفون جهدهم عندما يشعرون بأن إسهامهم فى نجاح العمل ينال التقدير اللازم :

شمول المشرفين : إن المشرف مسئول إلى حد كبير عن كفاية العمل فى قسمه . فإذا ما زادت جهوده ونشاطه ، وجب أن يكافأ على الفور بزيادة أجره ، فإن إغفال أمر المشرف فى أية خطة مشجعة يعد نقصاً خطيراً .

حسن الإدارة : لعل أهم عامل فى نجاح أية خطة من خطط الأجور المشجعة هو أن يكون هناك إشراف مستمر حكيم ودى من جانب الإدارة على كل خطوة من خطوات هذه الخطة . وللمشرف دور هام فى هذا الصدد ، فهو المسئول أولا عن أن يفهم كل موظف فى قسمه هذه الخطة ، وعليه ثانياً أن يتأكد على الفور من جميع الحالات التى من حق الموظفين فيها ألا يضاروا نتيجة لهبوط الإنتاج لأسباب خارجة عن إرادتهم ، ومن أنه قد تمت تسوية ذلك ، ومن الأفضل كثيراً أن يتم ذلك دون أن نلجىء الموظف إلى الشكوى أو المطالبة .

أن يكون للموظفين نصيب فى وضع الخطة وتنفيذها : لقد أصبح من الإجراءات التى تزداد يوماً بعد يوم فى ميدان الإدارة أن يدعى ممثلو المستخدمين للاجتماع بممثلى الإدارة عندما يبت فى مسائل المستخدمين الهامة مثل وضع خطط الأجور المشجعة . فهذا مما يجعل إقناع عامة المستخدمين بهذه الخطط أمراً على جانب كبير من السهولة .

ويجب أن يكون للمستخدمين عن طريق ممثليهم دور فعال فى تنفيذ الخطة ،

وخاصة عند مناقشة مسائل مثل : إلى أى حد تتأثر أوقات العمل بالتغييرات التى تطرأ على أساليبه ؟ أو إلى أى حد تتأثر نسب العمولة بتغير العرض والطلب المترتب على تغير الأزياء والطرز . فإذا أمكن التفاهم على جميع هذه المسائل سلفاً ، فإن ذلك سوف يقلل من أسباب الاحتكاك .

المراجع

Wage Incentive Methods, Charles W. Lytle.

Personnel Management, Scott, Clothier & Spiegel. Ch. XXIV.

Human Nature and Management, Ordway Tead, pp. 260-261.

Timestudy Fundamentals for Foremen, Phil Carrol, Jr. Ch. II.

الفصل الثانى والعشرون

دور المشرف فى منع وقوع الحوادث

كان «بيل شولز» يعمل ملاحظاً لقسم الشحذ «التجليخ» فى ورشة ماكينات، وكان يحدث أن تفلت الأجزاء الصغيرة من بين يدى العامل الذى يقوم بإنهائها على عجلة «الصنفرة». وكانت هذه الأجزاء تتجه إلى الفراغ الموجود أسفل ريش مروحة الامتصاص (الشفط). ولذلك كان «بيل» يأمر كل عامل جديد على عجلة «الصنفرة» أن يتأكد من أن المروحة قد توقفت عن الدوران قبل أن يمد يده لاسترداد الجزء الذى أفلت منها. وكان وقف المروحة يترتب عليه تعطيل نصف القسم لبضع دقائق، نظراً لأن عمال ماكينات الشحذ «التجليخ» لا يستطيعون العمل أثناء ذلك. ولما كان «بيل» يعرف بالضبط مقدار المسافة الصغيرة الموجودة بين ريش المروحة، فقد كان فى إمكانه أن يسترد الأجزاء التى تفلت من يده دون وقف المروحة.

لقد كان الأمر جد مأمون بالنسبة إليه ليقوم بهذا العمل لأنه يعرف بالضبط ما يعمل.

وكان «شارلى براون» عاملا مستجداً، وقد نُبه إلى ضرورة إبطال المروحة، ولكنه فى الوقت نفسه شاهد بيل مرتين أو ثلاثاً يسترد هذه الأجزاء الصغيرة دون إبطال المروحة. وفى أحد الأيام انتزعت عجلة «الصنفرة» قطعة صغيرة من أيدى «شارلى» كان يقوم بإنهائها. وكان «بيل» قد غادر المصنع لبضع دقائق. وأيقن «شارلى» أنه يعلم بالضبط كيف كان «بيل» يمد يده داخل المروحة، ولذلك حاول أن يحذو حذوه، وكانت النتيجة أنه فقد إصبعين وتخلف عن العمل عدة أسابيع.

وتحقق «بيل شولز» عندئذ من أن العمل لا يمكن أن يكون آمناً إذا طلب

ملاحظ العمال من رجاله أن يقوموا بالعمل على نحو ما ، بينما يقوم هو بأدائه على نحو آخر .

وفى مصنع آخر كان من الصعب منع عمال الآلات من لبس أربطة العنق أو ما يماثلها مما قد يعلق بالآلة . وبالرغم من أن ملاحظ المصنع لم يكن مكلفاً بإدارة أية آلة — ومن ثمّ لم يكن يضيره أن يلبس ما يريد — فإنه شرع فى لبس (البابيون) وحثّ كل عامل على أن يحذو حذوه ، وبذلك حلّ الإشكال ونجح مبدأ « افعل كما أفعل » حيث أخفق مبدأ « افعل كما أقول » .

وقد دلت التحاليل الدقيقة لسجلات الحوادث فى كثير من المصانع على أن نحو ثلاثة أرباع الحوادث تعود إلى « عوامل بشرية » ؛ أى إلى إهمال العامل أو جهله ، أو إلى الرغبة فى لفت الأنظار ، أو للمزاج أو الحركات البهلوانية أو إلى شرود الذهن أو التسرع . وقد أمكن علاج هذه الظروف كلها عن طريق الإشراف الجيد أكثر من المبالغة فى إدخال الوسائل التى تجعل العمل آمناً ، وإن كانت هذه من الأمور الجوهرية .

وقد اتخذت هيئة تليفونات بل Bell Telephone System هذا الشعار :

« ما من عمل مهما بلغت درجة أهميته أو ضرورة سرعة إنجازه ينبغى أن يمنعنامن أخذ الوقت الكافى لتأديته دون إلحاق الضرر بأنفسنا » .

بعض ما يستطيع المشرف عمله كى يزيد من الأمان

١ — أن يكون نفسه قدوة حسنة :

ليس هناك من شىء يستطيع المشرف عمله ليجعل العمل فى قسمه آمناً أفضل من أن يحرص هو نفسه على اتباع القواعد الموضوعة لضمان الأمن . فإذا كان يعنى على الدوام بأمور مثل وضع العوينات الواقية عندما يقوم بشحذ الآلات والعناية بالخدوش أو الجروح الصغيرة التى قد يصاب بها وإزالة ما قد

يتعثر فيه أحد العمال ، وعدم ضبط الآلات أثناء دورانها إلا إذا كان فى استطاعة أى رجل أقل تجربة منه أن يفعل ذلك — فهو بذلك يقطع شوطاً بعيداً نحو ضمان الأمن فى قسمه.....

٢ — إبراز أهمية اتباع قواعد الأمن عند تعليم المستخدمين الجدد :

يجب أن تكون التعليمات الخاصة بقواعد الأمن جزءاً هاماً من تدريب كل مستخدم جديد ، فإذا ما عهد المشرف بهذه التعليمات إلى أحد العمال المدربين فيجب عليه أن يستوثق من أن التعليمات الخاصة بأمن المستخدم قد درست وأن المدرب قد جعل من نفسه قدوة حسنة فى اتباع الإجراءات التى تؤدى إلى الأمان .

٣ — التأكد من أن العدد والآلات فى حالة جيدة :

إن الرجال الجدد لا يعرفون الأخطار التى تهددهم وتهدد الآخرين عند استعمال معدات بها نقص أو عيب ، مثل المشد غير المحكم الذى تفلت منه الأدوات القاطعة . وكثيراً ما يغفل الرجال المدربون مثل هذه الأشياء ، وعلى المشرفين تقع مسئولية التأكد من أن هذه الأدوات مأمونة الجانب وأنها فى حالة جيدة ، وأن وسائل الأمن تؤدى الغرض منها .

٤ — كن على أهبة تصحيح الإجراءات غير الآمنة :

على المشرف أن يعرف الطريقة الآمنة لأداء كل عمل فى قسمه ، وعليه إذا رأى عملا يؤدَّى بطريقة غير آمنة أن يبين للشخص الطريقة الأفضل ، ويفسر له السبب فى أفضليتها . وعليه التأكد من أن ليس هناك مزاح ولهو ، وخاصة فى الأقسام التى قد تقع بها الحوادث . ويلاحظ أن المداومة والانتظام فى مراعاة ذلك من الأمور الهامة .

٥ — ادرس حاجة العمال إلى وسائل الأمن وأبلغ عنها :

إن الذين يهتمون بسلامة العمل والمستخدمين يدركون أن حرص العمال ويقظتهم أهم من وجود الوسائل الخاصة بالأمن . وإن كانت هذه الوسائل أيضاً على جانب كبير من الأهمية . وعلى كل مشرف أن يبحث على الدوام عن الوسائل التى إذا اتبعت قل احتمال وقوع حوادث فى قسمه الذى يشرف عليه .

٦ — احرص على أن تكون درجات السلم والممرات نظيفة وخالية :

فإن كثيراً من الحوادث يقع بسبب قطع الخشب أو المعدن أو الزيت فى الممرات وعلى درجات السلم . وعلى المشرف بصفة خاصة أن يلاحظ أى بروز من كومة من المواد يمكن أن يشتبك بالملابس أو عربات نقل البضائع .

٧ — تعلم طرق الإسعاف الأولى وكن مستعداً لتقديم المعونة :

على كل مشرف أن يكون ملماً بعض الشيء بالإسعافات الأولية ، أو على الأقل بالطريقة التى تتبع فى العناية بالمصاب إلى أن يحضر رجال الإسعاف . وعليه أن يعرف بالضبط أين وكيف يطلب المعونة .

٨ — حاول مساعدة المستخدم الذى يبدو عليه القلق والانزعاج :

إن المستخدم الذى يعانى القلق بسبب الظروف القائمة فى بيته أو شئونه المالية الخاصة أو خوفه على مركزه أو أى شيء آخر ، يكون أكثر عرضة للحوادث من غيره ممن لا تقلقهم مثل هذه الأمور . فإذا ما ظهر لك أن أحد مستخدميك تقلقه بعض الأمور فاستدرجه بلباقة حتى يكشف عن سبب قلقه وانزعاجه ، واعمل على مساعدته على التخلص منها . وقد ذكرنا المقترحات الخاصة بكيفية تحقيق ذلك فى الفصل الرابع عشر .

٩ — سارع إلى إعداد تقرير كامل بالحادث والتعويضات اللازمة :

إن هذا لا يساعد على منع الحوادث ولكن يساعد العامل المصاب على أن يحصل فوراً على التعويض الذى يستحقه .

المراجع

How to Train Supervisors, R. D. Beckman, Outlines 6 & 7.

Handbook of Personnel Management, George D. Halsey, Ch. XXII.

Industrial Safety Guide, National Safety Council.

Industrial Supervisor, A monthly magazine by the National Safety Council.

الفصل الثالث والعشرون

الروح المعنوية

ماهيتها وكيفية تنميتها

يقصد بالروح المعنوية فى العمل أو فى المؤسسات الصناعية ، ذلك الاستعداد الوجدانى الذى يساعد العامل على زيادة الإنتاج وإجادته دون أن يعتريه مزيد من الإجهاد والتعب — إنه ذلك الاستعداد الذى يهيىء للعامل الإقبال بحماسة على مشاطرة أقرانه فى ألوان نشاطهم ويجعله أقل قابلية للميل مع المؤتمرات الخارجية ، وخاصة تلك التى تقوم على الزعم بأن همّ المؤسسة الأوحد هو أن تأخذ من العمل أقصى ما تستطيع وتعطيه أقل ما يمكن .

وهذا الاستعداد وجدانى فى جوهره من حيث إنه يتعلق بشعور العامل نحو عمله ونحو رؤسائه ونحو مؤسسته ، وليس أمراً مبنياً على الحقائق الواقعية . ومع ذلك فإن خلق الروح المعنوية والعمل على استمرارها بين الموظفين يجب أن يكون الهدف الأول للمشرف أو المدير .

على أن أهم ما يذكر أن هذه الروح لا يمكن خلقها ببذل المال كما لا يمكن افتعالها أو إقامتها على الإقناع أو الحث عليها .

وإنما خلقها لا يكون إلا باحتواء جو العمل المحيط بكل عامل على الظروف المواتية لتنميتها ، وما من أحد بالمؤسسة يلعب فى هذا الشأن دوراً أعظم من دور المشرف المباشر للعمال . ولكى يحقق ذلك ، يلاحظ ما يأتى :

أولا : لا بد أن تهيأ لكل عامل فرصة التعبير عن نفسه فى عمله وفرصة أداء هذا العمل بدرجة من الإتقان تجعله يعتز بإنتاجه ، فإذا كان العامل فى مبدأ الأمر مفتقراً إلى المهارة والثقة بالنفس فيجب العمل على توفير هذين العاملين بالتشجيع والتدريب . ذلك أن العامل الذى لا يعرف كيف يتقن عمله والذى

لا يملك من المهارة والمعرفة إلاّ القدر الذى يمكنه من أداء عمله بصعوبة ، لا يجد فى عمله متعة أو رضاً . وبذلك تفتر روحه المعنوية ، ولكن متى زادت مهارة العامل ونمت معرفته وجب على المشرف أن يستشيره ويستعين به فيما يقترحه من تغييرات تتصل به وبعمله إذا أريد للعامل أن يستمر شعوره بالمتعة الكاملة فى أداء عمله ، وكل هذا يزيد من اعتزاز العامل بمكانته وكفايته فيستطيع أن يقارن نفسه بزملائه الذين حوله دون أن يأخذه فى ذلك خجل أو شعور بالنقص .

ثانياً : لا بد أن يشعر كل عامل بأن جهوده موضع التقدير وأن رئيسه وهيئة الإدارة يدركون مدى صعوبة عمله وأهميته ، وأنهم لا ينظرون باحتقار إليه أو إلى عمله مهما كان بسيطاً ، حتى ولو كان مجرد مباشرة المصعد ، وأوضح دليل على ذلك التقدير شعور العامل بأنه يتقاضى أجراً عادلا عما يؤديه ، وأن أمثاله ممن يؤدون عملا لا يزيد أهمية أو صعوبة عن عمله لا يتميزون عنه فى فى مرتباتهم .

ثالثاً : لا بد للعامل أن يشعر عن عقيدة بأهمية الأهداف العامة للمؤسسة التى يعمل بها وبأهمية دوره فيها . وقد روى أن المسجونين الذين يكلفون نقل الأحجار من جانب من فناء السجن إلى الجانب المقابل ، ثم يكلفون إعادتها إلى مكانها الأول فى اليوم التالى ينتابهم نوع من الجنون ، فى حين أنهم إذا طلب إليهم أن ينقلوا هذه الأحجار إلى مكان لإقامة بناء معين فإنهم يرتاحون إلى العمل . كما وجد أن العمال ، وخصوصاً حديثى السن منهم ، إذا كلفوا بعمل لا يتبينون هدفه ومعناه ، أو يستعصى عليهم فهمه ، فإنهم يفقدون حماستهم نحوه ، وغالباً ما يتركونه إلى غيره حتى ولو كان أقل منه أجراً .

وبينما أنا أدون هذه النقطة من كلامى فى هذا الكتاب دخلت إلى مكتبى فتاة وأبدت رغبتها فى الالتحاق بعمل كاتبة اختزال بالمؤسسة . وقد دلت التحريات على أنها كانت تعمل فى مؤسسة أخرى بمرتب أعلى مما ندفعه عندنا . ومع ذلك فقد كانت ترغب فى العمل عندنا بغض النظر عن ذلك .

وقد سوغت ذلك بقولها إنها تعمل فى شركة تمويل تقرض ذوى الدخول المحدودة مبالغ صغيرة وتتقاضى أرباحاً تصل إلى ضعف الأرباح التى يتقاضاها المصرف ، إن لم يكن ثلاثة أضعافها ، فإذا عجز الشخص عن الدفع أرسلت الشركة إليه كتاباً شديد اللهجة . وكانت هذه الفتاة مكلفة بالقيام بهذا الإجراء، وقد كرهت هذا النوع من العمل وأبدت رغبتها فى القيام بعمل آخر ولو كان أقل منه أجراً .

ورغم أننى لا أعرف كثيراً عن الشركة التى كانت تعمل بها هذه الفتاة إلا أننى أعلم أنها من الشركات التى لا تتقاضى أكثر مما تتطلبه طبيعة القروض التى تتيحها لعملائها ، بل لعلها تؤدى خدمة جليلة لأولئك الذين يعجزون عن الاقتراض من المصارف . ولكن أغلب الظن أن أحداً لم يوضح هذه الحقائق للفتاة التى كان عملها يقتصر على الكتابة لأولئك العملاء الذين أخلوا بتعهداتهم ، فى حين أنها لا تعلم شيئاً عن الألوف الأخرى الذين انتفعوا بخدمات هذه الشركة. ففى هذه الحالة نرى أن الشركة تؤدى خدمة جليلة ولكن الفتاة كانت تعتقد أن أصحابها ما هم إلا عصابة لاقتناص ضحايا القروض . وكان أثر ذلك على روحها المعنوية لا يختلف عما إذا كانوا هم حقيقة كذلك .

وهكذا ندرك أن شعور العامل بقدر معقول من الاعتزاز بأهداف المؤسسة التى يعمل بها وأساليبها ومنتجاتها من أهم مقومات الروح المعنوية إن لم يكن من دعائمها الأساسية .

رابعا : لا يجوز أن يكون فيما يطلب إلى العامل القيام به ما ينتقص من احترامه لذاته ولا ما يمنعه من الاحتفاظ بالكرامة التى يحرص عليها كل إنسان . فالأوامر الصارمة الغامضة والنقد فى حضرة الآخرين والأساليب التى تشعر العامل بشك الإدارة فى أمانته — كل هذه وأمثالها تضع من قدر العامل وتنمى شعوره بالسخط والنفور من المؤسسة . ولهذا أثره السيئ فى روحه المعنوية . على أنه إذا كان من الضرورى اتخاذ مثل هذه الإجراءات الشديدة ، فلا بد من مراعاة شرطين :

الأول أن نشرح وجه الضرورة فى اتخاذها . والثانى أن يعمم الإجراء قدر الإمكان ، فالعامل لا يستنكر أن يخضع للتفتيش أثناء خروجه من محل عمله إذا كان رئيسه فى العمل يخضع لهذا الإجراء ذاته .

خامساً : يجب أن يتحرر العامل من القلق . ومما يساعده على ذلك شعوره بقدر معقول من الاطمئنان إلى الاحتفاظ بوظيفته ، وإلى أنه إذا دعت الضرورة إلى خفض عدد العمال ، فإن ذلك لن يكون إلا بعد تقدير دقيق للمواهب والإنتاج، أن من يستغنى عنهم سوف تهيأ لهم كل الفرص والمساعدات الممكنة للحصول على وظيفة أخرى ، وإلى أنه إذا واجهته بعض المشكلات الطارئة فسيكون لدى المؤسسة أو غيرها من الهيئات من الوسائل ما يعينه على مجابهتها ، كأن يكون فى حاجة إلى العلاج الطبى أو الاستشارة القانونية أو المساعدة المالية .

سادساً : يجب أن يشعر كل عامل بأن أمامه فرصاً للترقية وأن الترقيات تتم على أساس الكفاية وحدها .

سابعاً : يجب أن يشعر العامل بالمحبة نحو رئيسه المباشر وأن يحترم مقدرته على العمل ، وأن يحس بعدالته وبعده عن محاباة أشخاص على حساب آخرين .

ثامناً : وأخيراً لا بد له أن يجد فى محيط عمله جواً اجتماعياً ممتعاً .

فإذا تحققت هذه الشروط الثمانية وتغلغلت فى شعور الموظفين وأفكارهم ، ارتفعت روحهم المعنوية . وبالعكس بقدر ما تنتقص من هذه الشروط تهبط تلك الروح . فلتدرس القسم الذى ترأسه بعناية لترى إلى أى حد تتوافر فيه تلك الشروط .

المراجع

Management and the Worker, Roethlisberger and Dickson.

Human Nature and Management, Ordway Tead, Ch. XIII.

Handbook of Personnel Management, George D. Halsey Ch. 1.

الفصل الرابع والعشرون

دستور الأخلاق لرؤساء العمال

١ — يجب على رئيس العمال أن يدرك أن كل فرد — رئيساً كان أو زميلاً أو مرءوساً — لديه الرغبة الدفينة فى أن يتقن عمله وأن يكون مواطناً صالحاً جديراً باحترام الآخرين . فعليه ألا يفترض فى إنسان قصد التقصير فى بذل جهده حتى يدرس جميع الدوافع المحتملة .

٢ — ينبغى أن يتصف رئيس العمال بسعة الأفق فى كل ما يعرض له ، وأن يحاول أن تكون أحكامه صائبة متزنة .

٣ — يجب على رئيس العمال أن يعدل فى معاملته لكل من يتصل بهم فى المؤسسة . ونظراً لما لمركزه الذى يشغله من أهمية ، فإن عليه أن يتحمل مسئولية أخطائه وأن يترفع عن إلقاء اللوم على غيره .

٤ — يجب على رئيس العمال أن يجتهد فى تفهم الأسس والنظم التى تتحكم فى نجاح العمل أو فشله ، وأن ينقل فهمه هذا إلى مرءوسيه حتى يستطيعوا أن يدركوا علاقتهم بالسياسة العامة للمؤسسة .

٥ — يجب على رئيس العمال أن يجدد معلوماته باستمرار ليكون ملماً بكل ما يطرأ من تطور على مستلزمات العمل وأساليبه . وعليه أن يقترح أو ينفذ تلك الطرق التى من شأنها تحسين المنتجات وخفض كلف الإنتاج والنهوض بظروف العمل .

(١) أدرج هذا الدستور فى الكتاب بإذن من الرابطة الأهلية لرؤساء العمال National Association of Foremen وكل حقوقه محفوظة لها .

٦ — يجب على رئيس العمال أن يشعر بأن من مهمته أن يعاون العمال فى الحصول على أوفر قسط من الرضا بالحياة .

٧ — يجب على رئيس العمال أن يعمل على اكتساب سمعة طيبة لأن يكون مواطناً صالحاً يتصف بالخلق المتين والأمانة المطلقة ، كما عليه أن يحرص على كل ما من شأنه رفعة المجتمع الذى يعيش فيه .

الفصل الخامس والعشرون

برنامج مقترح للتدريب على فنّ إدارة الناس

يعتبر هذا الفصل أهم فصول هذا الكتاب .

فالقدرة الحقيقة على إدارة الناس معناها أن تكون قادراً على أن تتولى شأن جماعة من الناس العاديين الذين يشقون طريقهم بفتور فى عملهم اليومى فتحولها إلى جماعة قادرة متعاونة متحمسة تحصل من عملها على أجر أوفر ، وتشتق منه متعة أكبر ، وتقدم من خدماتها قسطاً أعظم مما سبق لها أن قدمته من قبل . ومعنى هذه القدرة على إدارة الناس كذلك أن تكون قادراً على اكتشاف إمكانيات الشخص الذى يوشك أن يخفق ، وأن تعرف العوامل التى تعوقه وتقف تقدمه سواء أكان ذلك افتقاراً إلى الشجاعة ، أم نقصاً فى المعلومات ، أم مجرد الحاجة إلى توجيه أسلم لقواه – وأن تستطيع سدّ ما يعوزه فى نواحى قصوره ، والأخذ بيده فى مهارة من الخذلان إلى النجاح . وهذه القدرة هى مفتاح النجاح فى إدارة الناس ، بل إنها لأبعد غوراً من ذلك ، لأنها تتيح لمن يؤتاها رضاً وارتياحاً لا تتيحه له أية قدرة أخرى يملكها .

وما من شك فى أن لديك الآن قسطاً معقولا من هذه القدرة . فأنت تهتم بالناس وبالطرق التى يمكن بوساطتها معاونتهم ، وإلا لكنت قد طرحت هذا الكتاب جانباً قبل أن تصل فى قراءته إلى هذا الحد . كما أن لديك أيضاً تلك الرغبة فى تحسين ذلك الاستعداد الطبيعى لإدارة الناس ، وإلا – مرة أخرى – لضربت صفحاً عن قراءة هذا الكتاب .

وما دمت هكذا مهتماً بالناس ، راغباً فى تحسين قدرتك على معاونتهم ، فإنك قد قطعت شوطاً بعيداً فى طريقك نحو إجادة فنّ إدارة الناس ، ولا يبقى أمامك إلاّ أن تضع لنفسك خطة مرسومة ترمى إلى تقوية ما قد يكون بك من مواطن الضعف وأن تتبع هذه الخطة بحكمة وأمانة ومثابرة .

والخطوة الأولى فى هذا السبيل هى أن تقوّم ذاتك على النحو المبين فيما يلى :

تقويم الصفات الشخصية الضرورية للنجاح فى إدارة الناس

إن العناصر الأساسية فى التقويم هى الصفات الست التى ورد ذكرها فى الفصل الثانى كمقومات هامة للنجاح فى إدارة الناس . وستجد تحت كل صفة عدداً من الأسئلة يعينك على معرفة مقدار ما لديك من هذه الصفة .

أجب عن كل سؤال بأن تكتب فى « الخانة » المعدة لذلك ، الدرجة التى تدل على رأيك الدقيق فى مدى تصرفك على النحو المبين فى السؤال متبعاً المقياس التالى :

٥ درجات : ممتاز ، أى أحسن من تسعة أعشار من تعرفهم .
٤ درجات : جيد جداً ، أى أحسن من ثلاثة أرباع من تعرفهم .
٣ درجات : جيد ، تكافئ المتوسطين ممن تعرفهم .
٢ درجتان : ضعيف نوعاً ، أى أضعف من ستة أو سبعة أعشار من تعرفهم .
١ درجة : ضعيف جداً أى أضعف من ثمانية أو تسعة أعشار من تعرفهم .

اجتهد قدر الإمكان أن تتجرد من الهوى الذاتى فى هذا التقويم وأصدر حكمك ، كما لو كنت تقوّم شخصاً آخر غيرك . وليكن تقديرك على أساس ما قمت به فعلا وليس على أساس ما تعتقد أنك كنت تفعله فى ظروف مغايرة . وليس من الضرورى أن تكون أمثلة السلوك التى تبنى عليها حكمك مما صدر منك أثناء قيامك فعلا بإدارة الناس ، فإن ما تفعله فى البيت أو المدرسة أو النادى لا يقل أهمية فى بيان درجة تشبعك بالخصائص اللازمة للنجاح فى الإدارة عما تفعله أثناء قيامك بالإدارة ذاتها .

وفى أثناء تقويمك لنفسك اذكر دائماً أننا جميعاً ميالون إلى تبرير مواطن

ضعفنا فى التعامل مع الناس ، فأدخل هذه الظاهرة فى حسابك واحتط لها . ومن جهة أخرى لا تكون قاسياً فى الحكم على نفسك . اعدل فى تقدير نفسك فى نواحى قوتها وضعفها على السواء . واعلم أن هذا التقويم الذاتى يستهدف تحقيق غرض واحد هو أن يعاونك على أن ترتقى بمهارتك فى إدارة الناس ، فيجب أن يظهر الصورة الواقعية على علاتها إذا أريد أن تكون له قيمة على الإطلاق .

فإذا فرغت من الإجابة عن أسئلة الصفحة السابقة ، زن هذه الإجابات بدقة ثم قوّم نفسك فى هذه الصفحة . وغالباً ما تجد أن التقويم لا يبعد كثيراً عن متوسط إجاباتك عن الأسئلة .

وبعد ذلك اتبع هذه الطريقة نفسها فى الإجابة عن أسئلة الصفات الأخرى وتقويمها .

١ – الإتقان :

– إلى أى حد تضع عادة خطة بتفاصيل كل مشروع هام تنوى تنفيذه؟ ......

– ما مدى أمانتك وحرصك على اتباع هذه الخطة التى رسمتها ؟ ......

– ما مدى قدرتك على التريث لحظة قصيرة قبل أن تبدأ عملاً (مهما كانت تفاهة ذلك العمل) ، لتسأل نفسك عما إذا كان لديك كل شىء تحتاج إليه ؟ ......

– إلى أى حد تثابر فى محاولتك حتى تصل إلى إنجاز ما شرعت فيه ؟ فكر فى جميع المشروعات التى بدأتها : كالقيام بدراسة ليلية أو تجميل حديقة البيت أو كتابة مذكرات يومية أو محاولة القيام بإصلاح فى محيط عملك ؟ ......

– ما مدى كفاية الخطة التى تتبعها للتأكد من أنك ستذكر الواجبات والمواعيد والوعود التى قطعتها على نفسك ؟ كأن تكون قد وعدت بالنظر فى منح علاوة لموظف ما فى تاريخ معين مثلا ... إلخ ......

– ما مدى تتبعك لجميع التفاصيل المتعلقة بسير العمل فى قسمك حتى تضمن أن كل خطوة منه قد أنجزت على الوجه المطلوب ؟ ......

– ما مدى تنظيمك ودقتك فى التحقق من أن جميع الموظفين الجدد قد حصلوا على كل المعلومات والمعاونة التى تساعدهم على أن يكونوا سعداء فى عملهم قادرين عليه ؟ ......

– عد بذاكرتك إلى الأخطاء التى وقعت فيها وحالات الفشل فيما شرعت فى القيام به . هل تجد أن هذه الأخطاء وحالات الإخفاق قد كان مرجعها عدم الإتقان من جانبك ؟ إذا تبينت ذلك فأعط نفسك تقديراً منخفضاً فى هذا السؤال . ...

– راجع إجاباتك عن جميع الأسئلة السابقة وفى ضوء ذلك قدّر نفسك فى هذه الصفة – صفة الاتقان . ...

٢ – العدالة :

– ما مدى حرصك على تجنب التسرع فى الحكم على الناس والتصرف وفق هذه الأحكام ؟ ......

– ما مدى حرصك على تجنب بذل الوعود للموظفين فى الوقت الذى لا تملك فيه سلطة الوفاء بهذه الوعود ؟ ......

– إذا أعطيت وعداً لشخص بأن تنجز له أمراً معيناً فإلى أى حد يبلغ حرصك دائماً على الوفاء بالوعد ؟ ......

– ما مدى حرصك على تجنب التسرع فى إبداء الملاحظات التى قد تضر بالناس ؟ ......

– ما مدى حرصك وتحريك الدقة والأمانة فى إعداد تقديرات مرءوسيك أو ترشيحهم للترقية ؟ ......

– ما مدى حرصك على التنويه بذكر الموظف المختص أمام رئيسك عندما يلاحظ ظاهرة فى قسمك ويثنى عليك من أجلها ؟ ......

- ما مدى حرصك على تحرى جميع الحقائق قبل أن تنسب مسئولية الخطأ إلى شخص معين ؟ ......
- إلى أى حد تبذل كل جهد ممكن لتوفر لمرءوسيك المعدات اللازمة والإضاءة الكافية لتمكينهم من إتقان عملهم ؟ ......
- إذا حدث أن أبديت ملاحظة عن أحد الموظفين من شأنها أن تخفض من قدره فى نظر شخص آخر ثم اتضح لك فيما بعد أنك كنت مخطئاً فما مدى حرصك على مكاشفة هذا الشخص بخطئك والسعى إلى تصحيح الوضع الناشىء عنه ؟
- هل من عادتك أن تقذف بالنقد دون روية فى مواجهة الشخص أو فى مجال التعليق على عمله وبدون أن تتدبر فى روية حقيقة عدالة هذا النقد ؟ إذا كنت كذلك فأعط نفسك تقديراً منخفضاً عن هذا السؤال . ...
- ما مدى حرصك على تجنب إظهار ميلك الشخصى نحو بعض مرءوسيك دون غيرهم . ...
- راجع إجاباتك عن جميع الأسئلة السابقة ثم فى ضوء ذلك قدّر نفسك فى هذه الصفة — العدالة . ...

٣ — المبادأة والابتكار :

- إلى أى حد يسعفك تفكيرك بمقترحات جديدة لها أثرها فى تحقيق غرض مرجو ؟ ......
- إذا كنت بين مجموعة من أصدقائك ودارت المناقشة حول كيفية قضاء سهرة المساء أو ما يصح إرساله لصديق مريض أو كيفية شحن شىء عبر البحار أو ما شاكل ذلك ، فإلى أى حد تستمع الجماعة إلى اقتراحك وتعمل به ؟ ......
- إلى أى حد اعتدت أن تلاحظ الأدوات أو الأجهزة الجديدة أو الغريبة وتسأل عن الأسباب أو الأغراض التى تستخدم من أجلها —

كبعض الأجهزة الكهربائية على أعمدة النور فى الشارع أو الإشارات التى تنظم سير القطارات ، أو مناوبات سائقى سيارات الرحلات الطويلة . . . إلخ ؟ ......

— إلى أى حد تتسم بالسرعة والحسم فى اتخاذ قراراتك ؟ ......

— ما مدى إيمانك بقدرتك على الإشراف على مجموعة من الناس يؤدون نوعاً من العمل الذى لك خبرة به ؟ ......

— إلى أى حد تملك من الشجاعة ما يجعلك تقر بخطئك إن أخفقت وتبدأ المحاولة من جديد ؟

— ما هو تقديرك لنفسك بالقياس إلى غيرك من المشرفين بشأن المقترحات التى تقدمها إلى الرئيس للنهوض بالعمل فى قسمك ؟ ......

— ما مدى نجاحك فى النهوض بطرق العمل فى قسمك ؟ ......

— راجع إجاباتك عن جميع الأسئلة السابقة وفى ضوء ذلك قدّر نفسك فى هذه الصفة — المبادأة والابتكار . ...

٤ — اللباقة :

— إلى أى حد تواظب على أن تشير فى حديثك مع مرءوسيك إلى أنباء قرأتها أو سمعتها تعرف أنها تبعث السرور فى نفوسهم كإحراز ابن أحدهم أو ابنته نجاحاً مشرفاً ، أو ثناء سمعته عليه من مصدر ما ؟

— بماذا تقدر نفسك فى مواظبتك على استعمال أسلوب الثناء الموضح فى الفصل الرابع ؟ ......

— كيف تقدر نفسك فى قدرتك على تذكر الأسماء والوجوه ؟ ......

— إلى أى حد تنجح فى إبداء عبارات العزاء المناسبة إذا نزلت بأشخاص تعرفهم نازلة ؟ ......

— إلى أى حد يقصد إليك أصحابك ومرءوسوك للإفضاء بمتاعبهم الشخصية والتماس النصح والمعونة منك ؟ ......

— إلى أى حد تحرص على الاعتراف بخطئك لمن يعنيهم الأمر إذا

كشف تطور الأمور عن خطأ الرأى الذى كنت تؤازره بقوة ؟ ......

— يعرف الميل إلى التعاون بأنه الرغبة والقدرة على العمل فى انسجام مع الزملاء ومد يد المساعدة إليهم كلما اقتضى الأمر ذلك : فماذا تظن يكون تقدير زملائك لك فى هذه الصفة ؟ ......

— أعد قراءة القاعدة المذكورة فى الفصل الرابع لتتبين إلى أى حد تتبع هذه القاعدة . ...

— إلى أى حد تتجنب التعقيب على كل قصة تسمعها عن عمل جليل أداه أحد الناس بقصة أخرى تبين أنك أو أحد أقاربك قمت بعمل أجلّ منه ؟ فكر جيداً قبل أن تجيب عن هذا السؤال فإن هذا التصرف خطأ شائع . ...

— راجع إجاباتك عن جميع الأسئلة السابقة ، وفى ضوء ذلك قدّر نفسك فى هذه الصفة — اللباقة ......

٥ — التحمس :

— إلى أى حد تنجح فى استثارة تحمس الناس نحو الأمور التى تهمك ؟ مثال ذلك تكوين ناد ، أو حثّ الناس على التبرع لهدف خيرى ، أو إقناع شخص بالتأمين على حياته ، أو إثارة اهتمام مرءوسيك بزيادة الإنتاج أو بالدقة فى اتباع قواعد الأمان ؟ ......

— إلى أى حد تتقد حماستك بقوة وعمق نحو الأهداف التى تعتقد أنها مهمة وجديرة بالتشجيع والمؤازرة ؟ ......

— إلى أى حد تتصف حماستك بالثبات والاستمرار وبأنها ليست من النوع الذى يبدأ متأججاً ثم لا يلبث أن تخبو جذوته ؟ ......

— ماذا تعتقد أن يكون تقدير زملائك لك فى صفة التحمس فى ضوء ما يشاهدونه فى عملك اليومى ؟ ......

— راجع إجاباتك عن جميع الأسئلة السابقة وفى ضوء ذلك قدّر نفسك فى هذه الصفة — التحمس . ...

٦ — ضبط النفس :

— إلى أى حد اعتدت أن تفكر قبل أن تتكلم فى عواقب ما سوف تقول ؟ ......

— إلى أى حد تملك زمام نفسك فلا تهيج ولا تهور فى الظروف العصيبة؟ ......

— إلى أى حد تعتقد أن الأحكام التى تصدرها على الناس متحررة من التعصب الدينى أو الاجتماعى أو العنصرى ؟ ......

— ما مدى تكرار المواقف التى فقدت فيها السيطرة على انفعالاتك فأتيت أموراً ندمت عليها فيما بعد ؟ أدخل فى حسابك هنا علاقتك بأفراد أسرتك وأصدقائك بالإضافة إلى علاقتك بزملائك فى العمل ؟ أعط نفسك تقديراً منخفضاً إذا كثر تكرار هذه المواقف . ...

— هل أنت شديد الحساسية بحيث يسهل المساس بمشاعرك ؟ أعط نفسك تقديراً منخفضاً إذا كان الجواب بنعم . ...

— بعد أن تفرغ من اتخاذ قرار ما ، إلى أى حد تكون قادراً على إبعاده عن فكرك والكف عن الانشغال به ؟ ......

— إذا حدث أمر فيه إحراج لك ، فإلى أى حد تنجح فى إبعاده عن ذهنك والكف عن مداومة التفكير فيه ؟ ......

— هل تتقبل المقترحات والتعليمات دون استياء حتى ولو أعوزتها اللباقة ؟ ......

— راجع إجاباتك عن جميع الأسئلة السابقة ، وفى ضوء ذلك قدر نفسك فى هذه الصفة — ضبط النفس ......

احسب التقويم الكلى لشخصيتك بالطريقة المبينة فى المثال التالى :

تقدير الاتقان	٣,٥ × ٥	=	١٧,٥
« العدالة	٤ × ٦	=	٢٤
« المبادأة	٢,٥ × ٥	=	١٢,٥
« اللباقة	٤,٥ × ٤	=	١٨
« التحمس	٣ × ٢	=	٦
« ضبط النفس	٢,٥ × ٣	=	٧,٥
المجمــوع	٢٥		٨٥,٥

التقدير (خارج قسمة المجموع الكلى على ٢٥) — ٣,٤

أما اختيار هذه « القيم » (وهى الأعداد التى ضربت فيها تقديرات الشخص فى الصفات المختلفة) فإنها مبينة على أساس الآراء التى أبديت فى اجتماعات متعددة عقدها المشرفون ، ولكن إذا رأيت لظروف خاصة أنه يجب اقتراح قيم أخرى فأجر التعديل الذى تراه ، وعلى ذلك يكون التقدير النهائى هو مجموع حاصل ضرب التقديرات فى الأوزان مقسوماً على مجموع هذه القيم .

ولكن لا تقف عند هذا الحد ، ولا تقنع بما وصلت إليه لأن تقديرك مهما علا فإنك ولا شك تريد أن تعمل على رفعه مما يتطلب تقدماً مطرداً .

ولكى تحقق ذلك ، وجه نظرك أولا إلى الصفة التى قدرت لنفسك فيها أقل الدرجات ثم اقرأ فصول هذا الكتاب والمراجع التى أوصينا بها ، ثم ارسم لنفسك خطة مدونة هدفها التقدم والتحسن فى ضوء ما ورد بالكتاب والمراجع من مقترحات . اتبع هذه الخطة بأمانة لبضعة أسابيع ثم انتقل إلى الصفة التى تلى هذه فى الترتيب ، واستمر هكذا حتى نهاية القائمة . فإذا فرغت منها فأعد الكرة ، وهكذا .

ولتعلم أن التحسن الذاتى عملية مستمرة تتطلب جهداً متصلا ولكن هذا الجهد سوف يعود عليك بأطيب الثمرات فى إحراز النجاح وتحقيق السعادة .

المسئولية النهائية تقع عليك وحدك

وأخيراً لا بد أن تذكر أن مسئولية نجاحك أو إخفاقك تقع عليك وحدك ، وكما قال أحد الإداريين المسئولين فى اجتماع للمشرفين دار فيه النقاش حول مشكلات إدارة المستخدمين :

« إن التدريب علامة عند مفترق الطرق تشير إلى الطريق الصحيح ، ولكن عليك أنت مهمة اجتياز هذا الطريق » .

مراجع عامة

Human Nature and Management, Ordway Tead.
Management and the Worker, F. J. Roethlisberger and William J. Dickson.
The Technique of Executive Control, Erwin H. Schell.
Training and Reference Manual for Job Analysis, Division of Occupational Analysis, U. S. Employment Service 1946.
Job Evaluation, Jay L. Otis & Richard H. Leukart.
Selecting and Inducting Employees, George D. Halsey.
Training Employees, George D. Halsey.
Rating Employee and Supervisory Performance, Joseph Dooher & Vivienne Marquis.
Work Methods Manual, Ralph M. Barnes.
Handbook of Personnel Management, George D. Hasley.
The Art of Leadership, Ordway Tead.
The New Techniques for Supervisors and Foremen, Albert Walton.
Handling Personality Adjustment in Industry, Robert N. McMurry.
How to Train Supervisors, R.O. Beckman.
How to Interview, Walter V. Bingham & Bruce V. Moore.
Interview Aids and Trade Questions for Employment Offices, Lorin A. Thompson Jr., and Associates.
Aptitudes and Aptitude Testing, Walter V. Bingham.
Appraising Vocational Fitness by Means of Psychological Tests, Donald E. Super.
Wage Incentive Methods. Charles W, Lytle.
Public Speaking as Listeners Like It, Richard C. Borden.
Industrial Psychology, Joseph Tiffin.

تم طبع هذا الكتاب على مطابع
دار المعارف بمصر سنة ١٩٦٨